

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

SYSTÈME DE PRATIQUES HAUTEMENT PERFORMANTES EN GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES : UNE ÉTUDE DANS LES PME QUÉBÉCOISES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES  
MBA-RECHERCHE

PAR  
MÉLANIE CHARBONNEAU

DÉCEMBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce à des gens extraordinaires qui ont su me soutenir, m'accompagner et surtout m'encourager à travers toutes ces années ardues de travail à temps plein et de rédaction. Un remerciement particulier à Denis Morin qui a cru en moi et particulièrement à l'achèvement de cet ouvrage qui s'est éternisé à travers les années. Son expertise, sa rigueur intellectuelle et son goût du travail ont sans aucun doute teinté les résultats de ce mémoire. Il a su me convaincre à maintes reprises d'aller jusqu'au bout des choses et je lui en suis si reconnaissante.

Ce sentiment d'accomplissement peut être partagé aussi avec ceux qui ont cohabité avec moi et qui ont su me motiver alors que la vie continuait à mes côtés et qu'il était si facile d'y prendre part au lieu de travailler sur ce mémoire. Merci à Damien Parsy et Arnaud Blanchard d'avoir été si présents et d'avoir contribué à me recentrer sur mes priorités. Je désire porter une attention particulière à leur sens de l'humour qui a permis d'arriver à cette fin en bons termes malgré toutes ces émotions traversées pendant cette rédaction.

Merci à ma famille, Guy, Louise et Marie-Eve Charbonneau pour les valeurs et les qualités qu'ils m'ont inculquées. Étant eux-mêmes dirigeants d'une PME familiale, ils m'ont appris à avoir un sens de l'initiative et des responsabilités ainsi qu'à faire preuve de leadership dans mon travail. Leur modèle m'a permis d'être persévérante et de posséder un goût fondamental pour la vie.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	7
CADRE THÉORIQUE.....	7
1.1 Les perspectives théoriques dominantes.....	7
1.1.1 La théorie des ressources (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).....	7
1.1.2 La classification des études portant sur la relation entre les pratiques en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.....	10
1.2 Le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines.....	15
1.2.1 La performance organisationnelle.....	17
1.2.2 L'incidence du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.....	21
1.3 Le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines dans un contexte de PME québécoise.....	30
1.3.1 Les pratiques RH dans un contexte de PME québécoises.....	30
1.3.2 L'incidence des pratiques RH sur la performance organisationnelle dans un contexte de PME.....	33
CHAPITRE II.....	38
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	38
2.1 Objectif de la recherche.....	38
2.2 Modèle conceptuel de la recherche.....	38
2.3 Hypothèse de recherche.....	41
2.4 Méthode de collecte de données.....	41

2.5	Méthode d'échantillonnage.....	43
2.6	Méthode d'analyse des données.....	43
2.6.1	La variable indépendante.....	44
2.6.2	La variable dépendante.....	53
2.6.3	Les variables de contrôle.....	59
CHAPITRE III.....		68
RÉSULTATS.....		68
CHAPITRE IV.....		75
DISCUSSION.....		75
CONCLUSION.....		82
APPENDICE A.....		85
RECHERCHE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION DU PERSONNEL DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME).....		86
BIBLIOGRAPHIE.....		98

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Modèle de la théorie des ressources.....	9
2.1	Modèle de recherche proposé par Foucher et Morin.....	40

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1	Résultats de recherches concernant l'incidence du SPHP en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.....22
1.2	Classement des entreprises au Québec (Julien, 2005).....30
1.3	Résultats de recherches concernant l'incidence du SPHP en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle dans un contexte de PME.....34
2.1	Données descriptives sur le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines (n = 271).....45
2.2	Analyse factorielle exploratoire (avec rotation Varimax) de la mesure sur le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines (n = 271).....48
2.3	Données descriptives sur les diverses échelles du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines (n = 271).....52
2.4	Données descriptives sur la mesure perceptuelle de la performance organisationnelle (n = 271).....56
2.5	Analyse factorielle exploratoire (avec rotation Varimax) de la mesure perceptuelle sur la performance organisationnelle (n = 271).....57
2.6	Données descriptives sur le facteur « perception à l'égard de la performance organisationnelle.....58
2.7	Données descriptives sur la nature des effectifs dans les PME (n = 271) (Taille de l'entreprise).....61
2.8	Données descriptives concernant l'âge des entreprises (PME) (n = 271).....64
3.1	Matrice de corrélations de l'ensemble des variables de l'étude (n = 271).....72
3.2	Analyse de régression hiérarchique sur le lien entre le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.....74

## RÉSUMÉ

Plusieurs approches théoriques tentent d'expliquer la relation entre les pratiques en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. La perspective « universaliste » ainsi que les approches de contingence et de configuration représentent les cadres conceptuels qui orientent l'exploration du lien entre les activités de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Notre étude valorise l'application de l'approche de configuration. L'approche de configuration représente une extension de la perspective « universaliste » qui insiste sur les pratiques de gestion des ressources humaines prises individuellement. L'incidence de ces pratiques individuelles en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle est faible. À l'opposé, l'approche de configuration repose sur des grappes de pratiques (bundles) en ressources humaines (RH). La combinaison cohérente de ces pratiques en RH contribue à accroître davantage la performance organisationnelle. Le *high performance work system* ou le « système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines » (SPHP) s'inscrit dans l'approche de configuration. Nos connaissances scientifiques sur l'implantation et les retombées des systèmes de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME) sont relativement limitées. Notre recherche vise à explorer l'incidence d'un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle en s'appuyant sur un échantillon de 271 PME québécoises.

Dans le cadre de notre étude, le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines est composé des pratiques de gestion du rendement, la rémunération incitative, la gestion des carrières et la dotation conformément à plusieurs travaux empiriques. Les indicateurs associés à la mesure perceptuelle de la performance organisationnelle s'appuient notamment sur la capacité de rétention de la clientèle, l'évolution de la part de marché de l'entreprise, la qualité des biens et services produits, la productivité, la qualité des systèmes de gestion ainsi que les compétences de la main-d'œuvre. À l'aide d'une matrice de corrélations ainsi que d'une régression hiérarchique, nos résultats empiriques démontrent une relation positive entre l'implantation d'un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans les PME. Les limites conceptuelles et méthodologiques de notre investigation empirique sont soulevées. Plusieurs avenues de recherche sont également proposées. Au-delà de la vérification empirique du lien direct entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, il peut s'avérer judicieux d'intégrer des variables modératrices telles que la stratégie organisationnelle, la technologie, la nature de l'industrie et la taille de l'entreprise afin de rendre compte de la complexité du modèle conceptuel. Par ailleurs, il est approprié d'explorer davantage la boîte noire qualifiée de « variable médiatrice » dans le cadre de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Le capital humain (connaissances, aptitudes, habiletés et capacités d'apprentissages des employés), le capital intellectuel (les processus organisationnels, les technologies et les bases de données qu'une organisation possède afin d'atteindre l'avantage concurrentiel), le capital social (réseau d'échanges entre les équipes de travail et les individus), les attitudes et les comportements des employés, les



valeurs et la culture organisationnelle ainsi que l'échange social entre les employés et la direction représentent, notamment des variables pertinentes qui se greffent à la boîte noire.

## INTRODUCTION

Vers la fin de la Deuxième Guerre mondiale, l'économie était essentiellement fondée sur une approche managériale orientée vers la valorisation des faibles coûts de production et la production de masse. Dans le contexte actuel, l'économie se transforme avec la libération progressive des échanges, les flux internationaux de capitaux, la circulation du savoir et la diffusion accélérée de la technologie. Ces caractéristiques représentent la nouvelle économie mondiale où les règles managériales ont grandement évolué (Navarro, 2007). De nos jours, les organisations doivent faire face à un marché du travail en pleine transformation. L'ouverture des marchés caractérise le phénomène de la mondialisation. Cette ouverture des marchés oblige les entreprises d'aujourd'hui, à se diversifier ainsi qu'à se développer sur le plan des services et produits. Les entreprises doivent répondre à la demande des consommateurs toujours plus exigeants. Les priorités organisationnelles doivent se concentrer sur la performance en matière de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité des priorités et des services. Étant donné l'incertitude de l'économie actuelle, les entreprises doivent maintenant parier sur l'international afin de se distinguer de la concurrence et obtenir une juste part du marché. Qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, les entreprises doivent réviser leurs stratégies d'affaires ainsi que leurs pratiques opérationnelles afin de survivre dans l'environnement économique. Ce contexte économique repose donc sur des marchés qui se mondialisent, une concurrence féroce ainsi qu'une progression rapide de la technologie.

L'environnement hautement compétitif ainsi que l'internationalisation des marchés exigent de déterminer et de développer différentes sources plus concurrentielles telles que la technologie, la qualité du service à la clientèle ainsi que les caractéristiques distinctives associées aux ressources humaines (ou des employés). Les dirigeants d'entreprise s'orientent notamment vers la gestion des ressources humaines (GRH) afin d'établir une stratégie concurrentielle dont la main-d'œuvre représente une source d'avantages compétitifs et difficilement imitables (Barney, 1991; Huselid *et al.*, 1997). En effet, Barney (1991) démontre que les ressources humaines (RH) procurent une source d'avantages concurrentiels puisqu'elles sont rares, inimitables, difficilement substituables et qu'elles représentent une

valeur ajoutée pour l'entreprise. Le succès des entreprises dépend largement de la nature de la gestion des ressources humaines (Armstrong, 2006). Les entreprises doivent mettre en place des pratiques de gestion qui visent à attirer, mobiliser et fidéliser les ressources humaines afin d'assurer leur croissance organisationnelle sur le marché (Fabi *et al.*, 2007). Selon Becker *et al.* (1997), les pratiques en GRH représentent, aujourd'hui, le levier stratégique le plus flexible pour les dirigeants afin d'atteindre la performance organisationnelle souhaitée dans les entreprises. En effet, cette notion de « levier stratégique le plus flexible » signifie que les ressources humaines sont l'élément le plus facile à adapter aux contextes internes et externes de l'entreprise dans le but d'atteindre une performance organisationnelle exemplaire. Une bonne gestion de la main-d'œuvre représente l'élément clé du succès dans le contexte des PME (Way, 2002).

Dans le cadre des études sur le lien entre la GRH et la performance organisationnelle, les pratiques RH (dotation, formation, rémunération, etc.) sont traditionnellement traitées individuellement afin de connaître leur incidence sur différents indicateurs de performance. Une telle démarche d'analyse s'apparente à l'approche universaliste (Becker et Gerhart, 1996; Pfeffer, 1998). Cette approche conceptuelle postule une incidence positive des pratiques individuelles de la GRH sur la performance organisationnelle chaque fois qu'elles sont appliquées dans les entreprises.

Le *high performance work system* ou le système de pratiques hautement performantes en GRH représente une orientation conceptuelle courante dans l'approche universaliste. Certains chercheurs affirment que les pratiques en GRH, prises individuellement, ont très peu d'incidence sur la performance organisationnelle à moins d'être combinées et cohérentes avec un ensemble de pratiques RH (Becker et Gerhart, 1996; Carrière et Barrette, 2003). Par ailleurs, certaines pratiques RH qualifiées d'interdépendantes forment des sous-systèmes de ressources humaines tels que le lien entre la gestion du rendement et la rémunération incitative (ou la rémunération variable). Ces sous-systèmes RH ne permettent pas d'étudier isolément chacune des pratiques RH. Il existe alors un alignement horizontal des pratiques RH. Ces divers postulats sur l'interdépendance des pratiques RH contribuent à la naissance de l'approche de configuration.

Le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines (SPHP en GRH) représente le modèle le plus fréquent dans l'approche de configuration. Le SPHP signifie que les pratiques RH possèdent une bonne cohérence entre elles et démontrent un effet synergique sur la performance organisationnelle (Drummond et Stone, 2007; Whitfield et Poole, 1997). Les chercheurs postulent également que les pratiques RH doivent être alignées de façon verticale avec la stratégie organisationnelle. Plus spécifiquement, il subsiste un alignement des pratiques en gestion des ressources humaines en fonction de la stratégie d'entreprise (Barrette, 2005). Cet alignement stratégique représente l'approche de contingence.

Depuis quelques années, plusieurs chercheurs (Evans et Davis, 2005; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) formulent des postulats théoriques concernant l'approche de configuration. Cette perspective théorique repose sur la complémentarité et la cohésion interne entre les pratiques en gestion des ressources humaines. L'interdépendance entre les pratiques RH fait référence à l'alignement horizontal. Ce système intégré de pratiques RH semble avoir une influence beaucoup plus marquée sur la performance organisationnelle par rapport à l'effet individuel de chacune des pratiques RH sur la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Barrette et Carrière, 2003; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). À l'aide de l'approche de configuration, plusieurs auteurs analysent le lien entre un ensemble de pratiques en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle (Becker *et al.*, 1997; Drummond *et al.*, 2006; Evans et Davis, 2005; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Yongmei Liu *et al.*, 2006).

MacDuffie (1995) révèle que des pratiques RH influencent l'efficacité organisationnelle. Ces pratiques RH s'inscrivent dans un système de pratiques cohérentes et orientées vers une gestion flexible de la main-d'œuvre. Les pratiques identifiées par MacDuffie (1995) sont les équipes de travail autonomes, les cercles de qualité et la rotation de tâches. Ce système de GRH doit être compatible avec une stratégie d'affaires fondée sur la qualité et l'innovation. Une telle démarche contribue à une meilleure productivité et une qualité supérieure des produits dans l'industrie automobile (62 usines de montage automobiles). En effet, selon MacDuffie (1995) la complémentarité des pratiques en GRH sous forme de grappes interreliées (*bundles*) permet aux travailleurs d'acquérir les connaissances ainsi que les

habiletés nécessaires à la valorisation de leurs tâches. L'implantation d'une telle approche de gestion augmente leur motivation au travail et par ricochet, la performance organisationnelle. Les données empiriques démontrent également que trois ensembles de pratiques de GRH s'appuient sur des processus opérationnels orientés vers la qualité. Les méthodes de fabrication, l'organisation du travail ainsi que les diverses politiques de GRH sont interreliées et complémentaires entre elles. Ces trois ensembles de pratiques possèdent une cohérence interne. Ces pratiques de GRH influencent positivement la productivité ainsi que la qualité des produits. Huselid (1995) tente de vérifier la relation entre un système de pratiques hautement performantes en GRH (sélection du personnel, partage d'informations auprès des employés, gestion participative, gestion des compétences, etc.) et la performance organisationnelle. Les résultats empiriques démontrent qu'un investissement dans ce type de système diminue le roulement de personnel. Un tel investissement dans ce système RH augmente à la fois la productivité ainsi que la performance financière des entreprises.

Nos connaissances sur l'application de l'approche universaliste dans un contexte québécois demeurent limitées. Par ailleurs, les recherches se concentrent généralement dans les grandes organisations. Il importe de vérifier la généralisation des résultats fondés sur les grandes organisations auprès de la petite et moyenne entreprise (PME) (Mahé de Boislandelle, 1988). La PME est la principale structure industrielle et représente le principal moteur économique au Québec (Foucher et Morin, 2006). Il est donc approprié de mieux comprendre la portée de l'approche universaliste en GRH auprès des PME.

Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME sont différentes des grandes entreprises. Dans les PME, les pratiques RH sont plus informelles et les décisions en RH s'appuient davantage sur l'intuition plutôt que sur une analyse rigoureuse et quantitative (Filion, 2000). Selon Mahé de Boislandelle (1988), les pratiques en GRH dans les PME sont sélectionnées et implantées selon la vision du propriétaire-dirigeant. Ces auteurs remarquent un manque de formalisation dans les pratiques en GRH dans les PME.

Il subsiste de nombreux atouts en matière de GRH dans les PME. Une structure hiérarchique simple facilite la communication et les relations avec les employés. L'organisation du travail encourage la polyvalence des employés. La flexibilité de la main-d'œuvre contribue

également à une meilleure adaptation des PME face à l'environnement économique. Cependant, les pratiques de GRH ne sont pas toujours valorisées dans les PME. Les impératifs économiques deviennent rapidement prioritaires. Les PME doivent aussi pallier, régulièrement, au manque de ressources matérielles, humaines et financières (Joyal *et al.*, 1994). Les PME possèdent des caractéristiques distinctives en termes de faible taille organisationnelle, d'organisation modeste du travail et de rapidité d'exécution opérationnelle par rapport aux grandes entreprises. Il est donc approprié de vérifier dans quelle mesure le système de pratiques hautement performantes en GRH (SPHP en GRH) ou le *high performance work system* constitue une approche managériale courante dans les PME. Il est également pertinent d'établir le lien entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle dans les PME.

L'objectif de la présente recherche est de déterminer l'incidence d'un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines (SPHP en GRH) sur la performance organisationnelle dans les PME. Bien que la gestion des ressources humaines soit moins élaborée dans le contexte des PME, il est plausible que l'implantation d'un ensemble de pratiques hautement performantes en GRH favorise un avantage concurrentiel et par ricochet, une croissance soutenue des PME (Huselid *et al.*, 1997). La vérification empirique du lien entre le système de pratiques hautement performantes en GRH et la performance organisationnelle des PME permet de consolider les fondements théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines. Des résultats potentiellement encourageants sur le lien entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle valorisent l'implantation de pratiques très organisées en GRH dans les PME. Une telle valorisation de la GRH se manifeste notamment par l'appui tangible des dirigeants de la PME à l'égard des pratiques RH. Par ailleurs, les données empiriques permettent de justifier l'investissement financier des PME dans les pratiques hautement performantes en GRH. Cette philosophie managériale réinvente la conception de la GRH vers ses effets bénéfiques sur les gains économiques des PME. Actuellement, les PME démontrent une faible formalisation des outils et techniques d'application des procédures concernant les pratiques de gestion des ressources humaines (Fabi *et al.*, 2007; Mahé de Boislandelle, 1988).

La compréhension du lien entre le système de pratiques hautement performantes en GRH et la performance organisationnelle exige l'exploration des fondements théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines. Le chapitre 1 offre le cadre théorique qui oriente notre démarche empirique. En effet, les travaux de Delery et Doty (1996) permettent notamment de classer les études portant sur la relation entre les pratiques en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche de configuration. Nous définissons également la nature des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines. Par ailleurs, nous établissons le lien entre ces multiples pratiques RH et la performance organisationnelle dans les PME. La recension de la documentation scientifique permet de produire la principale hypothèse de recherche.

Le chapitre 2 présente le cadre méthodologique afin d'obtenir les données empiriques nécessaires pour vérifier la principale hypothèse de recherche. Nous présenterons la population cible, l'échantillon des PME ainsi que la nature du questionnaire auto-administré. Nous exposons également les différentes mesures des variables de l'étude. Enfin nous expliquons le plan d'analyse statistique.

Le chapitre 3 décrit les résultats de l'étude. Nous interpréterons les données empiriques obtenues à la lumière de la documentation des résultats. Nous tenterons de valider, sur le plan empirique, les hypothèses de recherche du mémoire de maîtrise.

Dans le cadre de la discussion des résultats, nous interpréterons les données empiriques obtenues à la lumière de la documentation des résultats. Nous soulignons également les limites conceptuelles et méthodologiques de l'étude. Plusieurs propositions de recherches futures concernant le lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle sont formulées. Finalement, la conclusion mentionne l'importance d'accorder un intérêt particulier à la GRH dans les PME.

## CHAPITRE I

### CADRE THÉORIQUE

#### 1.1 Les perspectives théoriques dominantes

##### 1.1.1 La théorie des ressources (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)

Depuis plus d'une dizaine d'années, plusieurs auteurs illustrent les différents modèles qui guident les entreprises dans la gestion stratégique des ressources humaines (Boxall et Purcell, 2000). Inspiré par les travaux de Penrose (1959), la théorie des ressources (*Resource-Based View*) a été élaborée dans les années 1980 par Wernerfelt (1984). Elle a été soumise à plusieurs améliorations théoriques (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997). Cette approche met l'accent sur l'importance des ressources internes (technologie, capital humain, etc.) des entreprises afin de produire la performance organisationnelle. Les entreprises se différencient de manière durable selon la nature de la qualité et de la spécificité de leurs ressources (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). L'entreprise est considérée comme un ensemble unique de ressources tangibles (ressources humaines, ressources financières, équipement, etc.) et intangibles (information, réputation, connaissances organisationnelles, etc.).

Barney (1991) identifie trois formes de ressources : (1) les ressources du capital physique (technologie, équipement, etc.); (2) les ressources du capital organisationnel (autorité, relations, coordination, etc.); (3) les ressources du capital humain (expérience, formation, compétences, etc.). Les entreprises possèdent différents profils organisationnels compte tenu de la nature spécifique de leurs ressources. Les pratiques managériales distinctives concernant la gestion des ressources humaines favorisent la capacité des entreprises à demeurer compétitives. Pour demeurer compétitive, l'entreprise doit posséder des ressources particulières et non transférables auprès des autres organisations (immobilité des ressources). Les ressources possèdent également quatre caractéristiques spécifiques pour se qualifier de



source d'avantage concurrentiel durable : (1) les ressources ont une valeur pour l'entreprise afin que celle-ci soit efficiente et capable de composer avec les menaces de l'environnement externe; (2) les ressources sont rares; (3) les ressources sont non-substituables; (4) les ressources sont inimitables compte tenu de leur évolution particulière sur le plan historique, leur ambiguïté causale avec la performance organisationnelle et leur complexité sociale (Barney, 1991). Selon Barney (1991), les conditions historiques s'appuient notamment sur les expériences antérieures de l'entreprise en matière de gestion des ressources. Les conditions historiques reposent également sur l'évolution des ressources dans l'entreprise. Ces ressources deviennent progressivement un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Par exemple, l'année de fondation de l'entreprise peut s'avérer un avantage concurrentiel durable puisque la pérennité de l'entreprise est favorable au développement de ses ressources. La difficulté d'établir avec certitude le lien entre les sources d'avantages concurrentiels (les ressources) et la performance de l'entreprise représente un atout (ambiguïté causale). En effet, une compréhension de ce lien peut favoriser le développement ou l'imitation du processus de gestion des ressources parmi les concurrents. Par ailleurs, la complexité sociale associée aux ressources humaines (ou les employés) est impossible à reproduire dans une autre organisation. Selon cette notion de la complexité sociale, ce ne sont pas les individus en soi qui représentent un avantage concurrentiel, mais plutôt les liens sociaux ou collectifs qui unissent les individus dans l'entreprise.

Une approche concurrentielle exige que les entreprises s'outillent de plusieurs compétences organisationnelles, telles que la capacité à gérer, à utiliser et à aligner les ressources internes vers la stratégie d'affaires. Les PME ne disposent pas d'autant de ressources par rapport aux grandes entreprises. Les PME doivent donc mettre l'accent sur la spécificité de leurs ressources internes afin d'acquérir une position compétitive de nature durable. La figure 1.1 ci-dessous représente la théorie des ressources développée par Barney (1991).



**Figure 1.1** Modèle de la théorie des ressources (Barney, 1991)

La théorie des ressources (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) représente l'un des principaux fondements conceptuels de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) puisqu'elle décrit comment obtenir un avantage compétitif à l'aide des pratiques RH. Selon Fabi *et al.* (2007), la GSRH repose sur l'alignement de la fonction RH à la stratégie d'affaires dans le but d'atteindre une performance organisationnelle qualifiée de supérieure. L'analyse approfondie du lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle exige notamment une analyse de la nature de la stratégie organisationnelle. La stratégie d'affaires ne se concentre pas exclusivement sur le choix de positionnement face à l'environnement, mais également dans l'exploitation et l'organisation des ressources internes en vue de concrétiser cette stratégie d'affaires.

Plusieurs études s'intéressent à l'incidence des pratiques en gestion des ressources humaines sur la performance globale des entreprises (Arthur, 1994; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Yongmei Liu *et al.*, 2006). Afin d'organiser cette documentation, Delery et Doty (1996) proposent une classification des approches théoriques : (1) l'approche universaliste; (2) l'approche contingente; (3) l'approche de configuration. La section suivante explore davantage les postulats théoriques et les études empiriques qui appuient chacune des trois approches théoriques.

### 1.1.2 La classification des études portant sur la relation entre les pratiques en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle

#### 1.1.2.1 L'approche universaliste

L'approche universaliste, aussi connue sous le nom de « *best practices model* » ou de « *one best way* », postule qu'il existe plusieurs pratiques gagnantes en gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, gestion du rendement, perfectionnement, santé et sécurité au travail, formation, gestion des carrières) peu importe la nature du contexte organisationnel (Delery et Doty, 1996; Pfeffer, 1998). La définition des *best practices* se rapporte principalement à la sélection, la formation, la gestion du rendement et la rémunération globale (Boxall et Purcell, 2000; Lepak *et al.*, 2006). Selon l'approche universaliste, il existe une relation linéaire entre les pratiques RH individuelles et la performance organisationnelle. Les pratiques RH peuvent être regroupées pour former potentiellement un SPHP en GRH. Ces pratiques ont un effet positif sur la performance organisationnelle chaque fois qu'elles sont appliquées (Delery et Doty, 1996). Les organisations sont donc encouragées à intégrer les pratiques gagnantes RH lors de l'application des pratiques managériales. Plusieurs études ont permis de valider empiriquement l'approche universaliste.

Pfeffer (1998) a effectué une recension de plusieurs études dans la documentation scientifique. Il observe essentiellement sept pratiques gagnantes en gestion des ressources humaines :

- Sécurité d'emploi
- Dotation rigoureuse avec des outils de sélection reconnus sur le plan scientifique
- Équipes de travail autogérées et décentralisation des décisions d'affaires
- Rémunération incitative ou variable ainsi que la reconnaissance non monétaire
- Gestion des compétences
- Réduction des différences liées au statut hiérarchique
- Partage de l'information concernant la performance financière de l'entreprise auprès des employés

Une meilleure utilisation de ces pratiques RH contribue à une productivité supérieure ainsi qu'une meilleure performance économique dans les organisations. Pfeffer (1998) démontre que les entreprises qui implantent ces pratiques RH réalisent des gains supérieurs au moyen d'une augmentation potentielle des profits de 40 %.

Dans le cadre de l'approche universaliste, Huselid *et al.* (1997) démontre que les pratiques RH influencent positivement la satisfaction, la motivation et les comportements au travail du personnel. Les comportements positifs des employés favorisent une augmentation de la productivité et de la performance économique des entreprises. Les résultats empiriques permettent d'affirmer qu'il existe une relation positive entre plusieurs pratiques en RH et la performance organisationnelle caractérisée par la valeur marchande de l'entreprise, le niveau de productivité et la marge brute d'autofinancement. Cependant, les données empiriques se généralisent exclusivement à la grande entreprise. La reproduction des données empiriques d'Huselid *et al.* (1997) dans le secteur des PME, mérite des études additionnelles.

Chrétien *et al.* (2005) réalisent une étude selon les fondements de l'approche universaliste. Les résultats indiquent que les entreprises en gestion de projets ont majoritairement implanté les pratiques suivantes : l'analyse des emplois, la formation, la sélection et la gestion du rendement. Les données empiriques appuient la principale hypothèse qui postule que les pratiques RH influencent positivement la performance organisationnelle. Les chercheurs identifient plusieurs limites méthodologiques. En effet, quelques variables de contrôle (profil du propriétaire, innovations, technologies, etc.) n'ont pas été prises en considération. Par ailleurs, les variables de l'étude peuvent être influencées par des facteurs internes inhérents à chaque entreprise (innovation, recherche et développement, stratégie d'affaires) et des facteurs externes tels que les réalités économiques, les bouleversements de l'environnement et les caractéristiques particulières de la main-d'œuvre des entreprises en gestion de projets. Ces multiples facteurs n'ont pas été pris en considération dans l'étude.

Tandis que plusieurs études sont fondées sur l'approche universaliste (Becker et Gerhart, 1996; Chrétien *et al.*, 2005; Huselid *et al.*, 1997; Lacoursière *et al.*, 2004; Pfeffer, 1998), certains auteurs soulèvent le caractère simple de cette approche théorique (Becker et Gerhart, 1996). En effet, les pratiques individuelles en GRH sont facilement imitables et ne peuvent

garantir un avantage concurrentiel aux entreprises à long terme (Barney et Wright, 1998). De plus, la majorité des études empiriques effectuées dans le contexte de l'approche universaliste sont réalisées dans les grandes entreprises. Une telle démarche ne permet pas de généraliser les résultats aux PME (Delery et Doty, 1996, Huselid *et al.*, 1997). Les organisations n'implantent pas l'ensemble des pratiques RH. En effet, une telle pratique managériale d'implantation généralisée des pratiques RH exige une participation ainsi qu'une responsabilisation soutenue et quotidienne de la direction et des employés. Par ailleurs, l'investissement en termes de temps et d'argent dans l'implantation des pratiques RH est important.

Plusieurs chercheurs affirment que les pratiques RH individuelles possèdent une incidence limitée sur la performance organisationnelle (Arcand *et al.*, 2004; Delery et Doty, 1996; Fabi *et al.*, 2007; Lepak *et al.*, 2006). La manifestation d'un effet soutenu des pratiques RH sur la performance organisationnelle exige, notamment, l'alignement des pratiques RH avec la stratégie d'affaires. L'approche de contingence tente de faire une telle intégration.

#### 1.1.2.2 L'approche de contingence

L'approche de contingence ou *best-fit model* est fondée sur la conception que l'incidence des pratiques RH sur la performance organisationnelle varie en fonction de plusieurs facteurs contextuels tels que la stratégie d'affaires, la technologie, l'industrie ou la taille de la firme (Delery et Doty, 1996; Lepak *et al.*, 2006). Cette approche s'appuie sur la notion d'alignement vertical dans la documentation scientifique. La stratégie d'affaires représente une variable modératrice entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. La performance organisationnelle est obtenue au moyen de l'alignement entre le SPHP en GRH et la stratégie d'affaires. La variable modératrice « stratégie d'affaires » influence l'intensité de la relation entre les deux variables. L'organisation devient performante lorsque la stratégie des ressources humaines est alignée avec la stratégie d'affaires. Cette stratégie d'affaires est véhiculée également lors de la valorisation des pratiques RH (Boxall et Purcell, 2000). Plusieurs études vérifient la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence (Arcand *et al.*, 2004; Delaney et Doty, 1996; Fabi *et al.*, 2007; Jackson et Schuler, 1995).

Les résultats de l'étude de Fabi *et al.* (2007) démontrent que les PME sont encouragées à implanter des pratiques RH alignées avec les diverses stratégies de développement de l'entreprise. L'étude de Fabi *et al.* (2007) analyse dans quelle mesure les 176 PME manufacturières de l'échantillon adoptent des pratiques RH cohérentes avec les stratégies de développement de produits, les stratégies de développement de marchés ainsi que les stratégies de développement de réseaux de collaboration. Les résultats empiriques révèlent que l'implantation intensive de certaines pratiques RH est tributaire à la mise en œuvre des stratégies de développement de produits, de marchés et de réseaux de collaboration adoptées parmi les PME. Les pratiques RH implantées varient selon la nature des stratégies élaborées par les entreprises. L'intérêt se concentre notamment vers les PME qui favorisent le développement des produits et des réseaux de collaboration. Ces PME investissent davantage dans les pratiques d'information auprès des employés, de gestion du rendement et de participation des employés aux décisions managériales. Les PME qui privilégient le développement de marchés investissent davantage dans les pratiques de dotation et de rémunération (partage des profits, accès à la propriété). Finalement, les résultats indiquent que les PME qui implantent peu de pratiques RH sont celles qui investissent le moins dans les stratégies de développement. Selon l'étude de Fabi *et al.* (2007), les PME locales sont très peu actives dans la valorisation des trois types de stratégie (les stratégies de développement de produits, les stratégies de développement de marchés ainsi que les stratégies de développement de réseaux de collaboration) par rapport aux PME mondiales qui mettent en œuvre le développement des produits, les réseaux de collaboration et les pratiques RH qui favorisent l'innovation. Les résultats démontrent donc que les PME mondiales sont les plus performantes par rapport aux PME locales.

Delery et Doty (1996) tentent de vérifier les postulats de l'approche de contingence dans le cadre d'études empiriques. Les auteurs tentent d'établir l'incidence de trois pratiques RH, définies par la « gestion du rendement », la « participation des salariés » ainsi que la « gestion de carrière » sur la performance organisationnelle. L'étude est réalisée dans 192 succursales d'une banque américaine. Les pratiques RH sont élaborées en fonction de la stratégie de développement de nouveaux marchés. Selon les fondements de l'approche de contingence, les résultats démontrent qu'une succursale américaine qui aligne les trois pratiques RH à sa

stratégie organisationnelle obtient un retour sur l'actif (ROA) ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) d'une proportion de 50 % supérieure par rapport aux succursales dont l'alignement entre les pratiques RH et la stratégie organisationnelle est moindre. Selon les résultats de l'étude de Delery et Doty (1996), les succursales qui adoptent une stratégie d'affaires orientée vers le développement de nouveaux marchés et qui implantent des pratiques RH soutenues produisent une performance organisationnelle supérieure à celles qui n'adoptent pas une stratégie rigoureuse de développement des marchés. Les succursales qui obtiennent une moins grande performance organisationnelle utilisent une stratégie orientée vers le maintien d'une part de marché sûre et stable. L'échantillon de l'étude provient de multiples succursales de banques américaines. Par conséquent, la généralisation des résultats à d'autres industries doit être soumise à la vérification empirique. Finalement, l'étude repose sur un ensemble très limité de pratiques RH. Il est donc difficile d'établir si d'autres pratiques RH ont la même portée sur les résultats organisationnels.

L'étude d'Arcand *et al.* (2004) confirme l'utilité de l'approche de contingence dans 46 coopératives financières canadiennes. Les analyses de régressions appuient l'hypothèse de la contingence puisque les résultats démontrent qu'un alignement important entre la stratégie d'affaires et les pratiques RH favorise une performance organisationnelle supérieure. Les entreprises qui adoptent une stratégie rigoureuse d'affaires et qui se concentrent sur des pratiques RH telles que la sélection du personnel, la formation, la gestion du rendement, l'implantation de pratiques de communication avec les employés, une gestion participative ainsi que la sécurité d'emploi produisent à la fois un niveau de satisfaction plus important parmi les employés ainsi qu'une meilleure performance organisationnelle.

Les résultats des études antérieures confirment la validité de l'approche de contingence en gestion des ressources humaines. En effet, plus l'alignement est important entre l'orientation stratégique des entreprises et les pratiques RH, plus la performance organisationnelle augmente (Arcand *et al.*, 2004; Delaney et Doty, 1996; Fabi *et al.*, 2007; Jackson et Schuler, 1995). Des recherches additionnelles démontrent que l'incidence des pratiques RH sur la performance organisationnelle est encore plus importante lorsque ces pratiques RH sont cohérentes ou complémentaires entre elles tout en étant alignées avec la stratégie d'affaires (Arthur, 1994 ; Barrette et Carrière, 2003; Carrière et Barrette, 2005; Delery et Doty, 1996;

Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995). La prochaine section vise à définir l'approche de configuration.

### 1.1.2.3 L'approche de configuration

La perspective de configuration se concentre sur l'interdépendance entre les pratiques en gestion des ressources humaines. Cette approche théorique postule que les pratiques individuelles en gestion des ressources humaines possèdent une incidence positive très limitée sur la performance organisationnelle. Ces pratiques RH doivent être complémentaires afin d'influencer davantage la performance organisationnelle. Ces pratiques interreliées forment un système propre à chaque contexte organisationnel. Cette configuration de pratiques RH augmente la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). La combinaison des pratiques RH (et non l'effet individuel de chaque pratique RH) contribue à influencer la performance organisationnelle (Lepak *et al.*, 2006). Selon Drummond et Stone (2006), le système représente plus que la somme de ses parties. L'approche de configuration s'apparente à la notion de cohérence horizontale dans la documentation scientifique.

## 1.2 Le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines

Selon l'approche universaliste, les pratiques RH forment un système appelé *high performance work system* ou en français, système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines (SPHP). Il est pertinent de clarifier la notion de SPHP en GRH. Nous recensons plusieurs études fondées sur l'approche universaliste qui explorent l'incidence du SPHP en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle (Arthur, 1994 ; Barrette et Carrière, 2003; Carrière et Barrette, 2005; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Yongmei Liu *et al.*, 2006). Cette revue de la documentation produira ultérieurement la principale hypothèse de recherche.

Dans les entreprises, les pratiques RH individuelles sont, majoritairement, regroupées sous forme de systèmes ou de grappes de pratiques RH appelés *bundles* (Barrette *et al.*, 2003). Les grappes sont composées de pratiques RH interreliées qui démontrent une cohérence entre elles (par exemple, le lien entre la gestion du rendement et la rémunération incitative ou



variable). Becker et Huselid (1998) accordent le nom de système de pratiques hautement performantes en GRH (SPHP en GRH) ou *high performance work system* aux grappes de pratiques RH. Un SPHP en GRH comprend donc un ensemble de grappes de pratiques RH.

Selon Kepes et Delery (2006), le concept de système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines s'apparente également à la notion de *high commitment HRM system* dans la documentation scientifique. Il existe aussi un synonyme additionnel qui renvoie au concept de système de pratiques hautement performantes en GRH tel que le terme *high involvement HRM system*. Le système de pratiques hautement performantes en GRH comprend deux principales dimensions : (1) les pratiques interreliées en gestion des ressources humaines au système de GRH et; (2) la performance (Boxall et Macky, 2009). Il est approprié de définir en profondeur la notion de système de pratiques hautement performantes en GRH.

Il n'existe pas de consensus parmi les auteurs quant aux pratiques RH qui s'inscrivent dans le SPHP en GRH. L'étude d'Yongmei Liu *et al.* (2006) cible 13 pratiques formant un SPHP en GRH telles que la formation, la rémunération variable, la participation des employés aux décisions managériales, la sélection du personnel, les promotions internes, la planification des ressources humaines, les horaires flexibles de travail, les procédures permettant aux salariés de présenter leurs revendications, les programmes de reconnaissance, les équipes autonomes au travail, le partage d'information auprès des employés et la sécurité d'emploi. Shih *et al.* (2006), explorent les pratiques de sélection, de formation du personnel, de partage d'information, d'engagement organisationnel, de sécurité d'emploi ainsi que les programmes de reconnaissance comme étant des pratiques du système RH. Dans le cadre d'un système de pratiques hautement performantes en GRH, Evans *et al.* (2005) intègrent la sélection du personnel, les équipes autonomes de travail, la décentralisation des décisions d'affaires, la formation continue, la rotation des tâches, la communication avec les employés et la rémunération incitative.

Le SPHP en GRH doit potentiellement s'appuyer sur la stratégie organisationnelle ainsi que plusieurs variables modératrices dans les entreprises telles que la technologie, la nature des produits et services ainsi que la nature du support organisationnel. La performance

organisationnelle est donc obtenue par l'effet interactif entre la complémentarité des pratiques RH et l'alignement de ces pratiques RH avec la stratégie organisationnelle et les diverses variables modératrices. La complémentarité entre les pratiques RH doit également être conforme avec les politiques RH en vigueur dans l'entreprise ainsi qu'avec le système de gestion en place (Boxall et Macky, 2009). Pour les besoins du mémoire de maîtrise, la démarche empirique se concentre exclusivement sur le SPHP en GRH en tant que variable indépendante sans accorder une attention particulière à la stratégie organisationnelle, les politiques RH, les variables modératrices ou les variables médiatrices. Une telle orientation empirique permet d'analyser simplement la relation directe (et positive) entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. Cependant, l'analyse de la documentation scientifique permet de dégager la contribution conceptuelle de ces multiples variables dans une meilleure compréhension du lien entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle.

En somme, le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines démontre la caractéristique de cohérence entre les pratiques RH (Barrette et Carrière, 2003; Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Drommond et Stone, 2007; MacDuffie, 1995; Way, 2002). L'analyse de l'incidence du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle exige de définir ultérieurement le concept de performance organisationnelle. Cette variable est qualifiée de variable dépendante dans le cadre de notre étude.

### 1.2.1 La performance organisationnelle

La notion de performance organisationnelle est généralement mesurée par des indicateurs de nature financière. Cette notion de performance organisationnelle doit aller au-delà de la simple conception financière et opérationnelle des entreprises (Wall *et al.*, 2002). Il n'existe pas actuellement de définition universelle de la performance organisationnelle dans la documentation scientifique. Nous retraçons de nombreux indicateurs de performance organisationnelle dans les entreprises. Pour les dirigeants d'entreprise, la performance organisationnelle est régulièrement représentée par la rentabilité ou la compétitivité par rapport aux autres entreprises. L'obtention des ressources financières et l'accès aux marchés

des capitaux sont généralement les principales préoccupations des dirigeants d'entreprises. Pour un client, le concept de performance organisationnelle s'appuie sur la qualité du service rendu. Pour les employés, la notion de performance organisationnelle fait appel à un climat de travail favorable, la motivation importante du personnel ou l'implantation d'une rémunération globale satisfaisante. La définition de la performance organisationnelle est étroitement associée à la nature même des enjeux de l'entreprise. Il est approprié de recenser sommairement quelques définitions de la performance organisationnelle dans la documentation scientifique.

La performance organisationnelle peut se mesurer à l'aide des dimensions telles que le taux de roulement, la productivité, l'innovation et la rentabilité ainsi que les incidences de l'entreprise sur la communauté (Boxall et Macky, 2009). Quelques auteurs regroupent les indicateurs de performance selon s'ils sont de nature « proximale » tels que la performance sociale. Il y a aussi des indicateurs de type « intermédiaires » qui s'apparentent à la performance opérationnelle et les indicateurs de nature « lointaine » qui s'appuient sur la performance économique (Arcand *et al.*, 2002; Fabi *et al.*, 2006; Liouville et Bayad, 1995; Way, 2002). Liouville et Bayad (1995) intègrent la satisfaction au travail, l'absentéisme et le taux de roulement des employés dans les indicateurs proximaux. Les indicateurs intermédiaires sont explorés dans les études de Way (2002) ainsi que Delaney et Huselid (1996). Ces auteurs identifient la productivité, la flexibilité, la réduction des coûts, l'innovation et l'amélioration de la qualité en tant qu'indicateurs intermédiaires de la performance opérationnelle. Quelques chercheurs soulignent que le taux de rendement de l'actif, le taux de rendement des fonds propres et le prix des actions font partie des indicateurs lointains de la performance économique (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995).

Les indicateurs lointains de la performance économique tels que le ratio d'endettement, le ratio de liquidité et le ratio de rentabilité représentent généralement les principales préoccupations des gestionnaires. Les indicateurs lointains favorisent la comparaison des cycles de l'entreprise et représentent également une source de création de valeur ajoutée pour les entreprises. Les indicateurs lointains ne permettent pas la comparaison entre les entreprises de différents secteurs. Ces indicateurs sont également sensibles aux manipulations comptables. Les indicateurs intermédiaires de performance opérationnelle tels que la capacité

d'adaptation, la pérennité ou l'efficience peuvent s'appliquer dans de nombreuses entreprises (Arcand *et al.*, 2002; Fabi *et al.*, 2006; Liouville et Bayad, 1995; Way, 2002).

Liouville et Bayad (1995) examinent le lien entre les pratiques en gestion des ressources humaines et différents indicateurs de performance : (1) la performance sociale; (2) la performance organisationnelle; (3) la performance économique. L'étude fondée sur 271 PME manufacturières françaises démontre que la performance économique (croissance des ventes, rentabilité, etc.) est conditionnée par la performance organisationnelle (qualité, productivité, etc.). La qualité des produits a une incidence sur la croissance des ventes et la rentabilité de l'entreprise. La performance organisationnelle s'appuie également sur la performance sociale (satisfaction du personnel, taux d'absentéisme, etc.). Un niveau supérieur de productivité contribue à la satisfaction du personnel et à la diminution du taux d'absentéisme du personnel. Des études additionnelles permettent d'établir que les entreprises dont la stratégie d'affaires est orientée vers l'investissement et le développement des pratiques en gestion des ressources humaines (développement des compétences, rémunération, motivation, etc.), obtiennent une meilleure performance économique (Liouville et Bayad, 1995).

L'étude de Lacoursière *et al.* (2004) auprès de 233 PME du secteur manufacturier a permis d'observer une relation positive entre plusieurs pratiques en gestion des ressources humaines et différents indicateurs de performance organisationnelle tels que la diminution du taux de départs volontaires des employés, la croissance des ventes, le taux de rendement supérieur de l'actif ainsi qu'une meilleure productivité. Les résultats de l'étude de Lacoursière *et al.* (2004) démontrent que la diffusion de l'information auprès des employés diminue le taux de roulement du personnel et augmente le taux de rendement de l'actif. Des pratiques RH additionnelles telles que la formation continue du personnel, l'organisation efficace du travail, la sélection rigoureuse du personnel et la gestion du rendement possèdent une incidence positive sur la croissance des ventes dans les entreprises.

Wall *et al.* (2004) définissent la performance organisationnelle à partir de critères objectifs et subjectifs. Les mesures objectives s'appuient sur le profit, la productivité, le retour sur les actifs ainsi que la croissance des ventes. Les dirigeants d'entreprises peuvent se référer aux bilans financiers afin d'obtenir ces multiples informations. Ces indices de nature financière

permettent d'établir des comparaisons entre les différents cycles de l'entreprise. Les mesures objectives possèdent plusieurs limites. Elles rendent difficile la comparaison de la performance organisationnelle entre les entreprises de différents secteurs. Les facteurs externes tels que l'environnement économique de l'entreprise et l'accessibilité des données, qui ne sont pas sous le contrôle des dirigeants, peuvent orienter la nature des mesures objectives. Finalement, les mesures de performances objectives sont sensibles aux manipulations comptables.

Les mesures subjectives de performance organisationnelle se concentrent sur les perceptions ou les attitudes des cadres ou des employés quant à la position de l'entreprise sur le marché, le climat social ou l'atteinte des objectifs stratégiques. Les mesures subjectives de performance organisationnelle possèdent un avantage important. En effet, il est facile de recueillir les données par questionnaire ou entrevue (Wall *et al.*, 2004). Un second avantage des mesures subjectives repose sur l'accès rapide quant à l'appréciation de la contribution des employés à la valeur de l'entreprise. Quelques études démontrent notamment une relation positive entre le SPHP en GRH et l'utilisation de mesures subjectives de la performance organisationnelle fondée sur le climat de travail (Delaney et Huselid, 1996).

Il existe des interrogations quant à la validité des mesures subjectives de la performance organisationnelle parmi plusieurs chercheurs. Toutefois, les résultats de l'étude de Wall *et al.* (2004) démontrent clairement l'équivalence des mesures objectives et subjectives sur la performance organisationnelle. Les mesures objectives et subjectives sont valides. En effet, les chercheurs ont comparé les deux types de mesures auprès de trois échantillons différents. Ils démontrent une validité convergente ainsi qu'une validité de construit des deux formes de mesures de la performance organisationnelle.

La section suivante effectue un bilan des différentes études empiriques concernant l'incidence du SPHP en GRH sur la performance organisationnelle (Arthur, 1994 ; Barrette et Carrière, 2003; Carrière et Barrette, 2005; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Yongmei Liu *et al.*, 2006).

### 1.2.2 L'incidence du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.

Plusieurs études démontrent l'incidence du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Le tableau ci-dessous présente un résumé des résultats obtenus parmi les recherches recensées dans la documentation scientifique (Arthur, 199 ; Barrette et Carrière, 2003; Beltràn-Martin *et al.*, 2008; Carrière et Barrette, 2005; Delaney et Huselid, 1996; Den Hartog et Verburg, 2004; Evans et Davis, 2005; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Larraza *et al.*, 2006; MacDuffie, 1995; Yalabik *et al.*, 2008; Yongmei Liu *et al.*, 2006; Zacharatos *et al.*, 2005).

**Tableau 1.1**

Résultats de recherches concernant l'incidence du SPHP en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle

<b>Chercheurs</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Résultats de l'étude</b>
Arthur (1994)	Étude sur la relation entre le SPHP en GRH, la performance organisationnelle et le taux de roulement du personnel auprès de 30 entreprises américaines.	L'implantation d'un SPHP en GRH augmente la performance organisationnelle et diminue le taux de roulement des employés dans les entreprises. Les entreprises ayant une stratégie orientée vers l'engagement des employés démontrent un plus grand niveau de productivité comparativement à celles ayant une stratégie fondée sur l'approche contrôle.
Barrette et Carrière (2003)	Étude de la relation entre la complémentarité des pratiques RH et la performance organisationnelle dans les secteurs manufacturiers et des services. L'échantillon est composé de 563 entreprises au Québec et en Ontario.	La complémentarité des pratiques RH est reliée à une augmentation de la productivité, de l'efficacité, du meilleur positionnement de l'organisation face à la concurrence, de l'acquisition de nouveaux clients et une bonne part de marché.
Beltrán- Martin <i>et al.</i> (2008)	Étude de la flexibilité des ressources humaines comme variable médiatrice entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle de 226 entreprises espagnoles.	Les résultats indiquent que la flexibilité des ressources humaines agit comme variable médiatrice entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. Il n'y a pas de relation significative entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle si la variable « flexibilité des ressources humaines » est absente.
Carrière et Barrette (2005)	L'objectif de l'étude est de vérifier dans quelle mesure les pratiques RH prescrites par deux modèles théoriques (approche de configuration et approche de contingence) prédisent la	Selon une approche de configuration, les résultats indiquent que la complémentarité des pratiques RH est associée positivement à l'augmentation de la performance organisationnelle. Selon une

	performance organisationnelle auprès de 175 firmes à capital intellectuel élevé.	approche contingente, les résultats indiquent une influence partielle des pratiques RH sur la performance organisationnelle.
Delaney et Huselid (1996)	Étude de la relation entre des pratiques RH innovatrices et la perception des répondants à l'égard de la performance organisationnelle auprès de 727 entreprises américaines à but lucratif et non lucratif.	Les résultats démontrent que les pratiques individuelles de sélection, de formation et de rémunération incitative sont associées positivement à la performance organisationnelle. Il n'y a aucune relation significative entre la complémentarité des pratiques RH et la performance organisationnelle.
Den Hartog et Verburg (2004)	Étude de la relation entre le SPHP en GRH, la culture organisationnelle et la performance organisationnelle auprès de 175 entreprises hollandaises.	L'implantation d'un SPHP en GRH augmente la performance financière, intensifie le climat de travail et diminue le taux d'absentéisme. Il y a une relation entre le SPHP en GRH et la culture organisationnelle orientée vers le support organisationnel, l'innovation et l'orientation vers des objectifs clairs.
Evans et Davis (2005)	Étude sur le rôle médiateur de la structure sociale de l'entreprise dans la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle.	Les résultats démontrent que la structure sociale (la définition des rôles et des valeurs, les normes de réciprocité, les comportements de citoyenneté organisationnelle) constitue une variable médiatrice dans la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle.
Huselid (1995)	Étude sur l'implantation d'un SPHP en GRH, le développement de la complémentarité entre les pratiques RH et l'alignement de ces pratiques avec la stratégie organisationnelle auprès de 968 entreprises américaines.	L'implantation d'un SPHP (sélection du personnel, partage d'informations, gestion participative, formation, etc.) en GRH a un effet négatif sur le roulement de personnel ainsi qu'un effet positif sur la productivité et la performance financière.



Ichniowski, <i>et al.</i> (1997)	Étude de la relation entre les pratiques innovatrices en GRH et la productivité de 36 chaînes de production auprès de 17 entreprises.	Les systèmes de production qui adoptent des pratiques RH telles que la rémunération incitative, la sécurité d'emploi, les équipes de travail autonomes, la formation et la rotation des tâches démontrent une plus grande productivité par rapport aux systèmes de production qui s'appuient sur des pratiques traditionnelles telles que les règles de travail rigides, une faible rotation des tâches et une rémunération fondée sur le taux horaire.
Larrazza <i>et al.</i> (2006)	Étude sur la variable modératrice associée à la technologie dans la relation entre le SPHP en GRH et la performance opérationnelle auprès de 965 entreprises manufacturières espagnoles.	Les résultats démontrent que le SPHP en GRH a une plus grande incidence sur la performance opérationnelle dans les entreprises du secteur des hautes technologies.
MacDuffie (1995)	Étude de l'effet des pratiques de production manufacturières fondées sur la flexibilité et alignées avec la stratégie d'entreprise, la productivité ainsi que la qualité dans l'industrie automobile (62 chaînes de montage au total).	Les pratiques de production manufacturières fondées sur la flexibilité (équipes de travail autonome, cercles de qualité, rotation des tâches, etc.) et alignées avec la stratégie d'entreprise (orientée sur la qualité et l'innovation) augmentent la productivité et la qualité des produits.
Yalabik <i>et al.</i> (2008)	Étude de la relation entre le SPHP en GRH et le taux de roulement volontaire et involontaire parmi les employés de 492 entreprises dans 4 pays de l'est et du sud-est de l'Asie.	Le SPHP en GRH a une incidence plus grande sur la diminution du taux de roulement volontaire et involontaire dans les entreprises locales par rapport aux entreprises multinationales.
Yongmei Liu <i>et al.</i> (2006)	Méta-analyse de 92 études sur le lien entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle.	Il y a généralement une corrélation positive de 0.20 entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. La

	Comparaison de l'effet individuel des pratiques RH par rapport à des grappes de pratiques RH; comparaison de la performance opérationnelle par rapport à la performance financière; comparaison du secteur manufacturier par rapport au secteur des services.	corrélacion est plus importante dans les entreprises du secteur manufacturier.
Zacharatos <i>et al.</i> (2005)	Étude sur la relation entre le SPHP en GRH et les comportements de santé et sécurité au travail ( <i>occupational safety</i> ) auprès de 138 organisations.	Résultats de l'étude 1 : le SPHP en GRH est positivement relié aux comportements de santé et sécurité au travail parmi les employés.  Résultats de l'étude 2 : la perception des employés concernant une gestion rigoureuse des dirigeants et la perception d'un climat de sécurité parmi les employés représentent des variables médiatrices entre le SPHP en GRH et les comportements des employés orientés vers la sécurité au travail.

Plusieurs chercheurs étudient le lien entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. Les résultats de l'étude d'Arthur (1994) mettent en évidence que l'implantation d'un SPHP en GRH augmente la performance organisationnelle et diminue le taux de roulement des employés dans les entreprises manufacturières. Cette étude démontre également qu'un système de pratiques RH orienté vers l'engagement des employés contribue positivement à une amélioration du rendement des employés. Yalabik *et al.* (2008) s'intéressent à la relation entre le SPHP en GRH et le taux de roulement volontaire et involontaire dans 4 pays d'Asie. Les résultats démontrent que le SPHP en GRH diminue davantage le taux de roulement volontaire et involontaire des employés dans les entreprises locales par rapport aux entreprises multinationales. Malgré une culture différente dans les entreprises asiatiques, les résultats appuient les diverses études américaines concernant la

relation positive entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

L'étude de Barrette et Carrière (2003) souligne que la performance organisationnelle augmente lorsque le degré de complémentarité entre les pratiques en gestion des ressources humaines est important dans les entreprises des secteurs manufacturiers et des services. Par ailleurs, les résultats démontrent que l'incidence des pratiques complémentaires en gestion des ressources humaines sur la productivité et l'efficacité est plus importante pour les entreprises manufacturières par rapport aux entreprises de services. Dans le cadre de l'étude de Barrette et Carrière (2003), les mesures perceptuelles de la performance organisationnelle adoptées peuvent produire des biais positifs concernant les multiples indicateurs de la performance organisationnelle. Il est plutôt rare que les cadres supérieurs apprécient négativement la performance organisationnelle. Une appréciation négative de la performance organisationnelle signifie potentiellement que les cadres ne possèdent pas nécessairement les habiletés de gestion. Malgré cette limite méthodologique, ces mesures perceptuelles de la performance organisationnelle permettent d'apprécier en partie l'incidence des pratiques RH dans les entreprises lorsque les mesures financières ne sont pas directement accessibles.

Carrière et Barrette (2005) tentent de comparer l'approche contingente ainsi que l'approche de configuration dans des entreprises à capital intellectuel élevé. Les chercheurs vérifient dans quelle mesure les deux approches prédisent la performance organisationnelle sur le plan statistique. Les résultats indiquent que l'approche de configuration favorise une prédiction efficace de trois indicateurs de performance organisationnelle (clientèle et croissance; productivité et efficacité; positionnement concurrentiel). L'approche de contingence contribue à prédire un seul indicateur de performance organisationnelle (productivité et efficacité). La complémentarité des pratiques RH dans l'approche de configuration contribue davantage à la manifestation des résultats organisationnels par rapport à l'application de l'approche de contingence.

Ichniowski *et al.* (1997) constatent que les entreprises de production qui adoptent des pratiques complémentaires en GRH telles que la rémunération incitative, la sécurité d'emploi, les équipes de travail autonomes, la formation ainsi que la rotation des tâches démontrent une

plus grande productivité par rapport aux entreprises de production qui implantent des pratiques traditionnelles telles que les règles de travail rigides, une faible rotation des tâches et une rémunération au taux horaire. Les données empiriques révèlent également que les pratiques individuelles RH ont peu d'incidence sur la performance organisationnelle (conformément aux postulats de l'approche universaliste). Les résultats confirment l'incidence positive de la complémentarité des pratiques RH sur la productivité et la qualité des produits dans le secteur manufacturier (conformément aux postulats de l'approche de configuration).

La méta-analyse de Yongmei Liu *et al.* (2006) prend racine sur 92 études concernant la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. Il y a vraisemblablement une relation positive entre ces deux variables. Les résultats permettent de constater que l'incidence du SPHP en GRH est plus importante parmi les entreprises du secteur manufacturier. Le SPHP en GRH favorise la capacité d'adaptation de la main-d'œuvre aux infrastructures du secteur manufacturier.

Les résultats de l'étude de Delaney et Huselid (1996) soulignent une relation positive entre les pratiques individuelles RH telles que la formation et la sélection du personnel sur la performance organisationnelle des entreprises américaines à but lucratif et non lucratif du *National Organization Survey*. Les résultats démontrent qu'il n'y a aucune relation entre la complémentarité des pratiques RH et la performance organisationnelle. Ces résultats contredisent en partie les données empiriques de plusieurs recherches dans la documentation scientifique. En effet, la capacité de l'approche de configuration à prédire la performance organisationnelle est supérieure par rapport à la capacité de l'approche universaliste à prédire la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Barrette et Carrière, 2003; Beltrán-Martin *et al.*, 2008; Carrière et Barrette, 2005; Delaney et Huselid, 1996; Den Hartog et Verburg, 2004).

Zacharatos *et al.* (2005) ont réalisé deux études concernant le lien entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. La première étude permet de constater que le SPHP en GRH est positivement relié au taux de sécurité professionnelle parmi les employés. Les résultats de la deuxième étude confirment que la perception des employés concernant une

gestion rigoureuse des dirigeants et la perception d'un climat de sécurité parmi les employés représentent des variables médiatrices entre le SPHP en GRH et les mesures de performance tels que les comportements des employés orientés vers la valorisation de la santé au travail et la réduction des accidents de travail.

D'autres chercheurs se sont intéressés davantage à l'influence de variables médiatrices dans la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle (Beltrán-Martin *et al.*, 2008; Den Hartog et Verburg, 2004; Evans et Davis, 2005; Larraza *et al.*, 2006). Beltrán-Martin *et al.* (2008) rapportent le rôle médiateur de la variable « flexibilité des ressources humaines » dans la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. L'incidence de variables médiatrices additionnelles telles que l'engagement des employés, leurs habiletés (compétence) et la satisfaction au travail dans le cadre de la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle sont pertinentes à vérifier dans les recherches futures.

Den Hartog et Verburg (2004) tentent d'établir la relation entre le SPHP en GRH, la culture organisationnelle et la performance organisationnelle. Les résultats démontrent que l'implantation d'un SPHP en GRH favorise une performance supérieure sur le plan financier. Les pratiques RH améliorent aussi le contrat social entre les employés et la direction. Enfin, les pratiques RH diminuent le taux d'absentéisme. Les chercheurs ont aussi démontré une relation positive entre le SPHP en GRH et la valorisation de la culture organisationnelle fondée sur le support managérial, l'innovation ainsi que l'orientation vers des objectifs opérationnels spécifiques.

Les résultats de l'étude d'Evans et Davis (2005) démontrent que les variables de la structure sociale interne (par exemple la définition des rôles, l'application d'une relation de confiance entre les employés et les superviseurs et la valorisation des comportements de citoyenneté organisationnelle) représentent des variables médiatrices dans la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. Le SPHP en GRH possède un effet positif sur la performance organisationnelle lorsqu'il y a une gestion efficace de la structure sociale de l'entreprise. Kintana *et al.* (2006) étudient le rôle de l'orientation technologique en tant que variable modératrice dans la relation entre le SPHP en GRH et la performance opérationnelle.

Les résultats indiquent que le SPHP en GRH possède une incidence marquée sur la performance organisationnelle lorsqu'il y a une gestion de la technologie dans les entreprises. L'implantation d'un SPHP en GRH dans les entreprises qui possèdent un système technologique élémentaire ne contribue pas à accroître la performance opérationnelle.

Huselid (1995) et MacDuffie (1995) vérifient l'incidence de l'alignement du SPHP en GRH avec la stratégie d'affaires (variable modératrice) sur la performance organisationnelle. Les résultats de l'étude de Huselid (1995) démontrent que l'alignement du SPHP en GRH avec la stratégie d'affaires diminue le taux de roulement des employés et augmente à la fois la productivité et le profit dans les entreprises. MacDuffie (1995) confirme que le SPHP en GRH doit être aligné avec la stratégie d'affaires. Une stratégie d'affaires orientée vers la qualité et l'innovation favorise une meilleure productivité ainsi que la qualité des produits dans l'industrie automobile. Arthur (1994) démontre que les entreprises ayant une stratégie orientée vers l'engagement organisationnel des employés produisent un plus grand niveau de productivité comparativement à celles qui possèdent une stratégie orientée sur le contrôle des employés.

En somme, l'incidence positive du SPHP en GRH (*high performance work system*) sur la performance organisationnelle est vérifiée empiriquement dans la majorité des études recensées. Par ailleurs, les chercheurs concluent que la combinaison des pratiques RH augmente significativement la performance organisationnelle par rapport aux pratiques individuelles RH. En général, les études ont été effectuées auprès des grandes entreprises. La prochaine section se concentre sur les pratiques RH dans les PME québécoises. Nous présentons également une diversité de recherches concernant le lien entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle dans les PME (Bryson, 1999; Drummond et Stone, 2006; Liouville et Bayad, 1995; Way, 2002).

### 1.3 Le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines dans un contexte de PME québécoises

#### 1.3.1 Les pratiques RH dans un contexte de PME québécoises

En 2004, l'Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises, provenant de Statistique Canada, révèle la présence d'environ 1.4 million de PME commerciales au Canada. Près de 22 % de PME exercent leurs activités économiques au Québec. Selon la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI), les PME représentent 98 % des entreprises québécoises (Gouvernement du Canada, 2004). De plus, elles créent 45 % de l'emploi dans la province. Près de 97 % des PME comptent moins de 20 employés. Il est difficile de retracer une définition universelle du concept de PME dans la documentation scientifique. Certains organismes définissent la PME selon leur chiffre d'affaires, tel que l'Agence des douanes et du revenu du Canada (Gouvernement du Canada, 2004). Cependant, plusieurs chercheurs et organismes définissent les PME selon le nombre d'employés qui y travaillent (Foucher et Morin, 2006). Julien (2005) classifie les entreprises au Québec selon les catégories du tableau 1.2 présenté ci-dessous :

**Tableau 1.2**

Classement des entreprises au Québec (Julien, 2005)

	<b>Artisanales</b>	<b>Petites</b>	<b>Moyennes</b>	<b>Grandes</b>
Secteur industriel	0 à 4	5 à 49	50 à 249	250 et plus
Services	0 à 4	5 à 19	20 à 99	100 et plus

Joyal *et al.* (1994) étudient 234 entreprises manufacturières qui possèdent de 3 à 250 employés. Ces entreprises sont notamment soumises à l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Les auteurs démontrent que les PME doivent améliorer leur compétitivité afin de faire face à la concurrence internationale. Elles doivent investir dans la recherche et le développement, différencier leurs produits et implanter de nouvelles stratégies

organisationnelles afin de rester compétitives sur le marché local et international. Les PME doivent chercher également de nouveaux marchés et développer de nouveaux modes opérationnels afin de se distinguer des concurrents. Plusieurs chercheurs mentionnent l'importance de valoriser davantage la gestion des ressources humaines dans les PME au moment de l'élaboration des stratégies d'affaires (Huselid *et al.*, 1997). Afin que les ressources humaines représentent réellement un avantage concurrentiel, il est essentiel que les PME puissent avoir la capacité de coordonner ces ressources humaines et promouvoir les compétences parmi les employés (Barney et Wright, 1998).

Quelques auteurs mentionnent la faible disponibilité des ressources (matérielles, humaines et financières) dans les PME comme étant un obstacle potentiel à la compétitivité (Joyal *et al.*, 1994; Julien, 1998). En effet, les PME ne peuvent pas nécessairement s'appuyer sur des mécanismes opérationnels solides afin de se développer et augmenter, par ricochet, leur présence sur le marché économique (Julien, 1998). Toutefois, une structure hiérarchique simple réduite favorise une plus grande flexibilité organisationnelle par rapport aux grandes entreprises. Un tel atout contribue potentiellement à mieux composer avec la concurrence et l'environnement économique turbulent.

Plusieurs PME s'inspirent de la structure adhocratique et de la structure entrepreneuriale (Mahé de Boislandelle, 1988). Le dirigeant représente le pivot essentiel dans les décisions importantes dans une structure entrepreneuriale. Il supervise et coordonne directement l'exécution de ses décisions. Dans la structure adhocratique, les travaux sont divisés en petits groupes d'employés qui travaillent sur des projets de façon autonome (équipes de travail autonomes). Ces groupes sont constitués d'employés appartenant à une variété de disciplines professionnelles selon les besoins. La structure adhocratique démontre peu de formalisation. Les principales décisions reposent essentiellement sur les employés des équipes de travail autonomes. Ces décisions sont appuyées par le dirigeant. Dans un environnement économique instable, une structure adhocratique, signifie que les PME mobilisent des compétences pluridisciplinaires spécialisées afin de réaliser efficacement leur mission. Dans une structure dont les niveaux hiérarchiques sont quasi inexistant, les équipes de travail



autonomes bénéficient d'un pouvoir important sur le plan décisionnel par rapport aux structures hiérarchiques relativement complexes dans les grandes entreprises.

Plusieurs chercheurs constatent une faible formalisation des outils et des techniques dans l'application des procédures concernant les pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME (Fabi *et al.*, 2007; Mahé de Boislandelle, 1988). Dans les PME, les pratiques RH sont généralement plus flexibles par rapport aux grandes entreprises (Fabi *et al.*, 2007). La faible taille des PME permet également une meilleure circulation des informations opérationnelles. Ces avantages permettent une meilleure adaptation des pratiques RH aux divers processus opérationnels. Dans les PME, les pratiques RH sont plus informelles et les décisions sont également prises de façon intuitive par les dirigeants selon leur personnalité ou leurs valeurs (Filion, 2000). Les PME implantent des pratiques RH selon les ressources disponibles sur les plans technologique, humain, financier et matériel. Elles puisent leurs ressources et leurs clients dans leur environnement immédiat. Les PME ont des pouvoirs de reconversion, de réorientation et d'adaptation plus importants par rapport aux grandes entreprises. Elles peuvent s'adapter plus facilement aux changements de l'environnement. Compte tenu de la faible implantation des pratiques RH dans les PME, celles-ci adoptent un SPHP en GRH, obtiennent un avantage concurrentiel intéressant par rapport aux autres entreprises (Huselid *et al.*, 1997).

Selon Boxall et Purcell (2000), l'organisation devient performante lorsque la stratégie des ressources humaines est alignée avec la stratégie organisationnelle. Dans un contexte de PME, l'orientation stratégique diffère des grandes entreprises (Bruyat et Julien, 2001). Les dirigeants de PME se retrouvent souvent seuls devant les décisions à prendre et n'ont pas les ressources nécessaires (analyses de marché, soutien informationnel) afin de se positionner de façon éclairée face à leur environnement (Foucher et Morin, 2006).

D'Amboise et Garant (1995) synthétisent les caractéristiques des PME selon les critères suivants : (1) des ressources financières, matérielles et humaines limitées; (2) un manque d'expertise dans la gestion des ressources humaines; (3) une formalisation faible au niveau des politiques et des pratiques RH; (4) une forte centralisation de la fonction RH autour du propriétaire dirigeant de l'entreprise.

Foucher et Morin (2006) interprètent l'orientation stratégique des PME en fonction du développement des ressources internes. Ces ressources internes constituent un moyen d'augmenter l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Snell *et al.*, 1996). Foucher et Morin (2006) mentionnent également que le développement d'une orientation stratégique fondée sur les ressources de l'entreprise signifie que la firme privilégie plusieurs stratégies en termes de gestion de sa main-d'œuvre. Plus particulièrement, les auteurs identifient la stratégie RH suivante comme étant une voie à privilégier dans les PME : (1) un effort pour sélectionner des ressources compétentes et capables d'apprendre; (2) le souci d'identifier et de développer des ressources-clés aptes à donner à la firme son avantage concurrentiel; (3) la volonté de bâtir la firme à long terme avec le personnel que l'on aura contribué à développer; (4) la préoccupation de favoriser les échanges de connaissances parmi les employés; (5) la préoccupation des dirigeants à l'égard du capital intellectuel de la firme. Le capital intellectuel doit être développé et protégé pour que la firme conserve un avantage concurrentiel (Foucher et Morin, 2006).

### 1.3.2 L'incidence des pratiques RH sur la performance organisationnelle dans un contexte de PME

Dans un contexte de PME, très peu de chercheurs ont étudié l'incidence du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Le tableau 3, ci-dessous, présente cinq principales recherches effectuées selon l'approche de configuration dans un contexte de PME.

**Tableau 1.3**

Résultats de recherches concernant l'incidence du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle dans un contexte de PME

<b>Chercheurs</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Résultats de l'étude</b>
Bryson (1999)	Étude de la relation entre diverses pratiques RH et la performance financière auprès de 178 PME et 386 grandes entreprises d'Angleterre.	Les résultats démontrent que les pratiques de communication et relative avec les employés (ex. : réunions d'équipe, information auprès des employés, etc.) sont associées à une meilleure performance financière dans les PME.
Drummond et Stone (2006)	Étude de la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle auprès de 30 PME d'Angleterre.	Il existe une relation positive entre le SPHP en GRH et la croissance des ventes. Le SPHP en GRH favorise également la création d'emplois dans les PME.
Lacoursière <i>et al.</i> (2004)	Étude du lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle auprès de 233 PME manufacturières québécoises.	Les résultats démontrent que la diffusion de l'information opérationnelle auprès des employés a une incidence négative sur le taux de roulement des employés. Il y a un effet positif de la diffusion opérationnelle auprès des employés sur le taux de rendement de l'actif. Les pratiques RH telles que la formation, la dotation et la gestion du rendement sont positivement associées à la croissance des ventes.
Liouville et Bayad (1995)	Étude du lien entre les pratiques RH et différentes dimensions et la performance organisationnelle auprès de 271 PME manufacturières françaises.	Les entreprises qui ont une orientation stratégique fondée sur la GRH possèdent une meilleure performance économique. Il y a une meilleure performance organisationnelle parmi les entreprises qui adoptent les pratiques RH par rapport aux entreprises qui ont une faible orientation stratégique fondée sur la GRH.

Way (2002)	Étude du lien entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. L'échantillon est composé de 446 PME américaines.	Le SPHP en GRH fondé sur le recrutement, la rotation des tâches, la formation, le travail en équipe, la communication et la rémunération incitative favorise une diminution du taux de départs volontaires des employés ainsi qu'une augmentation de la productivité.
------------	--	---

En s'appuyant sur l'approche de configuration, les études démontrent généralement une relation positive entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle dans un contexte de PME (Bryson, 1999; Drummond et Stone, 2006; Lacoursière *et al.*, 2004; Liouville et Bayad, 1995; Way, 2002).

L'étude de Bryson (1999) est réalisée auprès de 178 PME (25 à 199 employés) et 386 grandes entreprises (200 employés et plus) d'Angleterre. Le système de pratiques hautement performantes en GRH comprend les pratiques RH suivantes : les réunions régulières entre les superviseurs et les employés, les réunions régulières entre les dirigeants et les employés, la diffusion régulière d'information auprès des employés, les programmes de rémunération incitative, le recours à la chaîne hiérarchique pour des communications s'adressant aux employés, les programmes de consultation du personnel pour la résolution de problèmes dans l'entreprise. Les résultats de l'étude démontrent que quelques pratiques RH possèdent une incidence positive sur la performance financière selon la nature de leur application dans les PME ou les grandes entreprises. Les pratiques RH fondées sur la chaîne hiérarchique des communications, le recours à des pratiques de communication directes et la rémunération incitative influencent positivement la performance financière dans les PME. Ces mêmes pratiques n'ont pas d'effet sur la performance financière dans les grandes entreprises. La consultation du personnel pour la résolution de problèmes dans l'entreprise n'a pas d'incidence positive sur la performance financière des PME. Toutefois, il subsiste une relation positive entre cette dernière pratique et la performance financière dans les grandes entreprises. Bryson (1999) analyse également l'effet de complémentarité entre plusieurs pratiques RH. Les résultats révèlent que le recours à la chaîne hiérarchique associé à un mode de communication directe (face à face) avec les employés constitue une bonne combinaison

de pratiques RH dans un contexte de PME puisque cette grappe particulière de pratiques RH a une incidence positive sur la performance financière. La relation est moins importante si d'autres pratiques RH sont ajoutées à cette combinaison.

Dans leur étude sur 30 PME d'Angleterre recensées dans la liste du *Sunday Times* en 2004, Drummond et Stone (2006) démontrent qu'il existe une relation positive entre le SPHP en GRH et plusieurs variables dépendantes telles que la croissance des ventes et la création des emplois dans les PME. Plus de 70 % des PME, ayant implanté un SPHP en GRH, démontrent une augmentation annuelle des ventes de 10 %. Les résultats démontrent que les systèmes de pratiques hautement performantes en GRH sont uniques à chaque entreprise et représentent une source d'avantage concurrentiel puisqu'ils sont difficilement imitables par la concurrence.

Dans son étude composée de 446 PME américaines (avec moins de 100 employés), Way (2002) démontre qu'un système de pratiques hautement performantes en GRH composé de pratiques RH telles que le recrutement, la rotation des tâches, la formation, le travail en équipe, la communication et la rémunération, favorisent une diminution du taux de départs volontaires des employés et une augmentation de la productivité. Dans une démarche d'analyse plus poussée de l'approche de configuration, des études additionnelles seraient pertinentes afin de vérifier l'incidence de variables médiatrices (représentées par la perspective de la boîte noire) telles que la motivation, les compétences, les attitudes et les comportements des employés dans la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle.

Le bilan de la documentation sur l'approche universaliste et le SPHP en GRH (*high performance work system*) permet de formuler l'hypothèse générale du mémoire de maîtrise. Nous postulons une relation positive entre le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans les PME.

En résumé, le tour d'horizon de la documentation scientifique permet de dégager quelques principes conceptuels. L'approche universaliste postule que chaque pratique RH possède un effet positif sur la performance organisationnelle peu importe l'entreprise ou l'environnement organisationnel (Becker et Gerhart, 1996; Chrétien *et al.*, 2005; Huselid *et al.*, 1997;

Lacoursière *et al.*, 2004; Pfeffer, 1998). Selon ces auteurs, il existe une « formule optimale universelle » de pratiques RH qui peut être reproduite par les concurrents de l'entreprise. L'approche de contingence propose que les pratiques RH doivent également s'aligner avec la stratégie organisationnelle (Arcand *et al.*, 2004; Delaney et Doty, 1996; Delaney et Huselid, 1996; Fabi *et al.*, 2007). L'approche de configuration démontre que les pratiques RH doivent être complémentaires entre elles (Arthur, 1994; Barrette et Carrière, 2003; Carrière et Barrette, 2005; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995). Les retombées de ces trois principales approches théoriques justifient l'importance d'investir dans les pratiques RH afin de conférer un avantage compétitif intéressant pour les entreprises (Huselid *et al.*, 1997). Les trois approches théoriques sont pertinentes dans l'étude du lien entre la GRH et la performance organisationnelle (Fabi *et al.*, 2004). Dans le cadre du mémoire de maîtrise, les postulats théoriques de l'approche universaliste seront soumis à la vérification empirique.

Le prochain chapitre traite du cadre méthodologique de la recherche. Il y a un bref rappel de l'objectif de la recherche. Le modèle conceptuel soumis à la vérification empirique ainsi que la principale hypothèse de recherche sont présentés sommairement. La méthode de collecte des données et la nature de l'échantillon sont exposées. Il y a également une description de la mesure des variables de contrôle, de la variable indépendante ainsi que de la variable dépendante. Ces multiples variables pertinentes s'appuient sur le modèle conceptuel. Finalement, il y a une présentation du plan d'analyse statistique.

## CHAPITRE II

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

#### 2.1 Objectif de la recherche

Il est approprié de résumer sommairement l'objectif de la recherche afin de proposer le modèle conceptuel qui sera soumis à la vérification empirique. L'objectif de la présente recherche est de déterminer la nature de la relation entre un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans un contexte de PME québécoises.

#### 2.2 Modèle conceptuel de la recherche

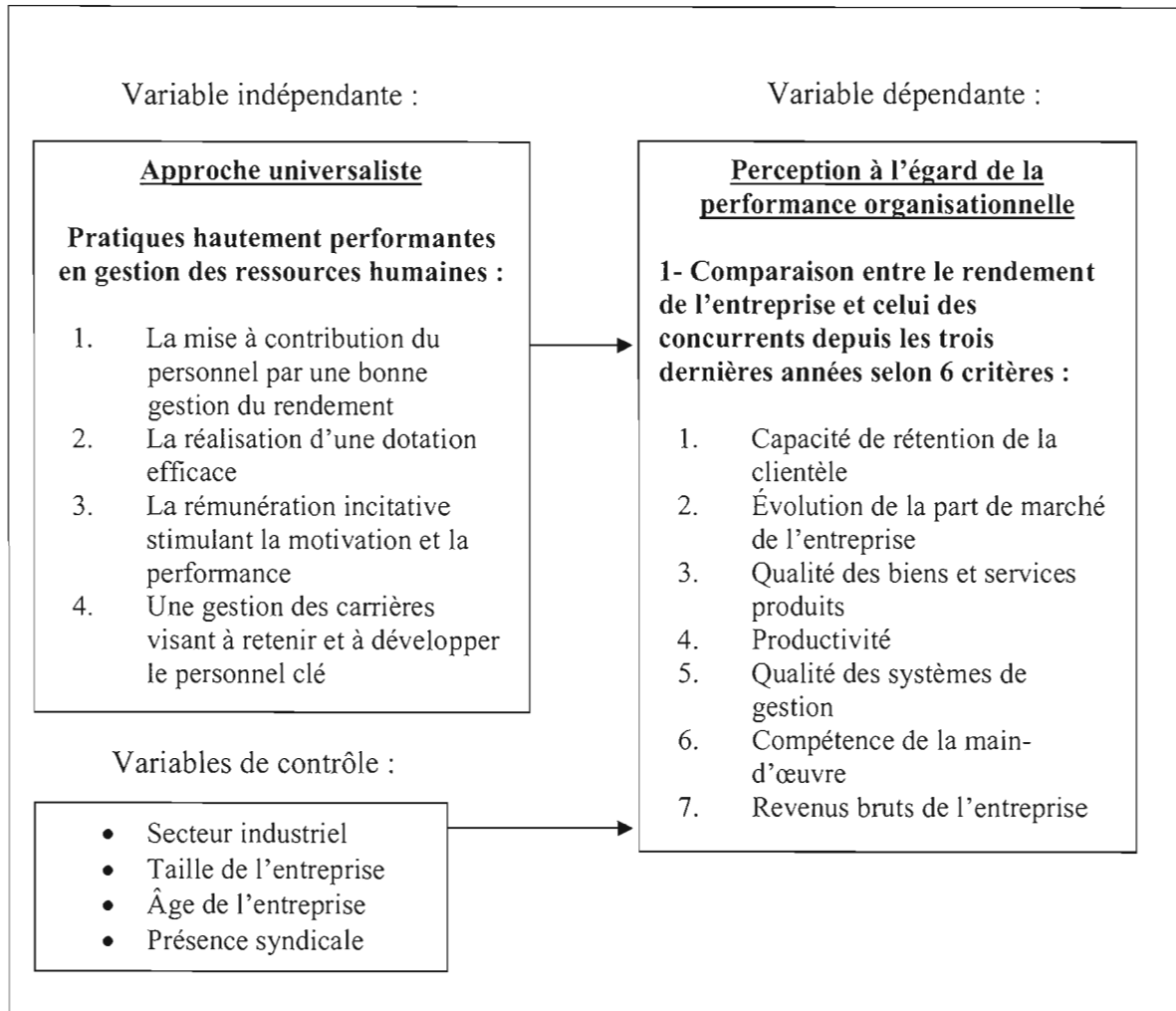
Le modèle conceptuel de la recherche repose sur la principale variable indépendante caractérisée par le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines ou le *high performance work system* (conformément aux postulats de l'approche universaliste). La perception à l'égard de la performance organisationnelle (mesurée à l'aide d'un questionnaire auto-administré) représente la variable dépendante de notre étude (Foucher et Morin, 2006).

Foucher et Morin (2006) définissent quatre principales pratiques RH inhérentes au système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines (SPHP en GRH) dans un contexte de PME. Le SPHP en GRH comprend les quatre pratiques suivantes : (1) la mise à contribution du personnel par une bonne gestion du rendement; (2) la réalisation d'une dotation efficace; (3) la rémunération stimulant la motivation et la performance, (4) la gestion des carrières visant à retenir et à développer le personnel clé.

Dans le cadre de notre étude, la performance organisationnelle des PME est mesurée en s'appuyant sur les dimensions de Foucher et Morin (2006). Plus spécifiquement, l'appréciation de la performance organisationnelle repose sur (1) la capacité de rétention de la clientèle, (2) l'évolution de la part de marché de l'entreprise (3), la qualité des biens et services produits, (4) la productivité, (5) la qualité des systèmes de gestion, (6) la compétence de la main-d'œuvre, (7) les revenus bruts de l'entreprise.

Le secteur industriel, la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise ainsi que la présence syndicale représentent quatre variables de contrôle puisqu'elles sont susceptibles d'influencer la relation entre les variables indépendantes et dépendantes. L'étude ne permet pas de vérifier des effets de médiation ainsi que des effets d'interaction ou de modération. La démarche empirique se concentre sur un devis corrélationnel. La figure 2.2 représente le modèle conceptuel de la recherche.





**Figure 2.1** Modèle de recherche

### 2.3 Hypothèse de recherche

Les fondements théoriques de l'approche de configuration démontrent l'existence d'une relation positive entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle des entreprises. Un tel fondement théorique peut vraisemblablement être soumis à la vérification empirique auprès des PME. Nous proposons l'hypothèse de recherche suivante :

H1 : Il y a une relation positive entre **le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines** composé des pratiques suivantes : (1) la mise à contribution du personnel par une bonne gestion du rendement; (2) la réalisation d'une dotation efficace; (3) la rémunération stimulant la motivation et la performance; (4) une gestion des carrières visant à retenir et à développer le personnel clé et **la perception de la performance organisationnelle** reposant sur (1) la capacité de rétention de la clientèle (2) l'évolution de la part de marché de l'entreprise (3) la qualité des biens et services produits (4) la productivité (5) la qualité des systèmes de gestion (6) la compétence de la main-d'œuvre ainsi que (7) les revenus bruts de l'entreprise.

### 2.4 Méthode de collecte de données

Notre recherche est de nature quantitative. Une telle démarche se prête bien au traitement statistique. La collecte de données s'est effectuée au moyen d'un questionnaire auto-administré auprès d'un échantillon de répondants. Le questionnaire s'adresse à des dirigeants de PME. Le gestionnaire responsable de la formation du personnel pouvait aussi y répondre si le dirigeant n'était pas disponible pour remplir le questionnaire. Ces répondants doivent connaître la situation de l'entreprise pour répondre efficacement au questionnaire. Le questionnaire permet d'obtenir des données sur un nombre important de variables auprès d'un échantillon substantiel. Le questionnaire retenu dans le cadre de notre étude permet une appréciation des variables pertinentes à notre question de recherche.

Le questionnaire se divise en six parties. La première partie du questionnaire permet l'identification des caractéristiques socio-économiques des entreprises telles que le nombre

d'employés réguliers et temporaires, la masse salariale de l'entreprise, le secteur d'activité économique, l'intensité de la concurrence, la scolarité des employés et la région administrative du Québec. La deuxième partie du questionnaire se concentre sur la stratégie de l'entreprise. Ces questions s'appuient sur les travaux de Robertson et Sundstrom (1990) et de Bamberger et Meshoulam (2000) concernant les stratégies des ressources humaines, l'orientation stratégique basée sur la théorie des ressources de la firme (Barney, 1991), le positionnement de l'entreprise et ses atouts concurrentiels sur le marché. La troisième partie du questionnaire vise à apprécier les attitudes des dirigeants à l'égard de la formation. La quatrième partie du questionnaire traite des pratiques spécifiques de formation.

La cinquième partie du questionnaire vise à mesurer le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines. Cette partie de l'outil de mesure représente la variable indépendante de notre étude. Cette section est composée de 26 énoncés regroupés sous quatre thèmes : (1) la mise à contribution du personnel par une bonne gestion du rendement; (2) la réalisation d'une dotation efficace; (3) la rémunération stimulant la motivation et le rendement et (4) une gestion de carrière visant à retenir et développer le personnel clé. Les questions sont posées à l'aide d'une échelle de Likert à 6 points selon le continuum suivant : (1) totalement en désaccord; (2) moyennement en désaccord; (3) légèrement en désaccord; (4) légèrement d'accord; (5) moyennement d'accord; (6) totalement d'accord.

La dernière partie du questionnaire mesure la variable dépendante de notre étude caractérisée par la perception de la performance organisationnelle. Cette section est divisée en deux principales questions. Une question vise la comparaison entre la performance organisationnelle de l'entreprise par rapport aux concurrents depuis les trois dernières années précédant le sondage. Les critères d'appréciation visent (1) la capacité de rétention de la clientèle; (2) l'évolution de la part de marché de l'entreprise; (3) la qualité des biens et services produits; (4) la productivité; (5) la qualité des systèmes de gestion; (6) la compétence de la main-d'œuvre. Les questions sont posées à l'aide d'une échelle comparative à 5 points : 1-très inférieur, 2-inférieur, 3-égal, 4-supérieur, 5-très supérieur. Finalement, la deuxième question concerne la nature des revenus bruts de l'entreprise sur une échelle d'appréciation à 5 points : 1- tellement faibles qu'ils ont occasionné des pertes

importantes, 2-insuffisants pour couvrir les coûts, 3-suffisants pour avoir un budget équilibré, 4-suffisants pour faire un peu de profits, 5-nettement supérieurs à nos coûts.

## 2.5 Méthode d'échantillonnage

La population visée par cette étude est composée de 21 000 PME québécoises. Cette population provient d'une banque de données d'Emploi Québec. Un pourcentage d'entre elles a été sélectionné au hasard et de façon proportionnelle par une méthode d'échantillonnage stratifiée. L'échantillon a été sélectionné à partir d'un bassin d'entreprises présentes dans huit régions administratives du Québec choisies de façon aléatoire. Ces régions administratives sont : Estrie, Lanaudière, Laurentides, Laval, Montérégie, Montréal, Outaouais et Québec. La méthode stratifiée permet de rejoindre un nombre important d'entreprises à travers le Québec. Cette démarche augmente la probabilité d'obtenir une bonne répartition régionale. Le questionnaire a été envoyé par la poste à un échantillon de 2573 entreprises dans les huit régions sélectionnées. Le taux de réponse est de 12 % ( $n = 271$  questionnaires retournés sur une possibilité de 2573 entreprises). Ce faible taux de réponse est potentiellement attribuable à la longueur et la nature délicate de plusieurs questions financières. L'horaire imposant des dirigeants d'entreprises peut également expliquer le faible taux de réponse. Afin d'accroître le taux de réponse, une lettre de rappel a été envoyée deux semaines après l'envoi du questionnaire. Il y a également un appel téléphonique auprès du tiers des entreprises de manière à encourager les répondants à remplir le questionnaire.

L'estimation de la marge d'erreur de 5.3 % pour l'échantillon de 271 entreprises (population de 2573 entreprises) ainsi qu'une marge d'erreur de 5.6 % pour la population totale (21 000 entreprises) contribuent à limiter la représentativité de notre échantillon. Par ailleurs, le taux de réponse inférieur à 50 % (2573 entreprises) ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population visés par l'étude (Rogelberg et Stanton, 2007).

## 2.6 Méthode d'analyse des données

Il est approprié de décrire en profondeur les différentes mesures de l'étude ainsi que le plan d'analyse statistique.

## 2.6.1 La variable indépendante

### 2.6.1.1 Les pratiques hautement performantes en GRH

Il existe une variété d'approches pour mesurer les systèmes de pratiques hautement performantes en GRH dans la documentation scientifique. Notre démarche de mesure s'inspire des travaux de Datta *et al.* (2005), Guthrie (2001) et d'Huselid (1995). Notre mesure des pratiques hautement performantes en GRH se concentre sur 17 pratiques spécifiques. L'orientation conceptuelle de ces pratiques en GRH est conforme à l'analyse théorique sur les SPHP en GRH de Delery et Doty (1996) et de Becker et Huselid (1998) ainsi que des conceptions théoriques d'un SPHP en GRH dans les PME (Drummond et Stone, 2007; Fabi *et al.*, 2006). Les participants répondent aux énoncés à l'aide d'une échelle de Likert à six points (1 = totalement en désaccord; 6 = totalement d'accord). Un score élevé sur cette échelle de Likert signifie l'adoption plus intense des pratiques hautement performantes en GRH. À l'opposé, un faible score sur l'échelle de Likert représente un faible usage des pratiques hautement performantes en GRH.

À la lumière des rares études sur les SPHP en GRH dans les PME (Drummond et Stone, 2007; Fabi *et al.*, 2006), il est pertinent de dresser un portrait sommaire de la nature des SPHP en GRH dans ces organisations. Les données descriptives du tableau 4 révèlent que les PME appliquent modérément les diverses pratiques de GRH (les moyennes varient de 3.08 à 4.71 sur une échelle de Likert à six points). La lecture des écart-types sur chacun des énoncés de la mesure sur les SPHP en GRH démontre une très grande variation dans l'application des pratiques de GRH (les écart-types varient de 1.25 à 1.78). L'analyse des indices d'asymétrie et d'aplatissement indique une distribution normale des données. En effet, ces indices doivent se situer entre -2 et 2 afin d'attester de la normalité des données (Tabachnick et Fidell, 2007).

**Tableau 2.1**

Données descriptives sur le système de pratiques hautement performantes  
en gestion des ressources humaines (n = 271)

	Min.	Max.	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
1) Quand un poste clé est ouvert, nous nous efforçons de susciter un nombre de candidatures permettant d'avoir de bonnes possibilités de choix.	1	6	4.60	1.45	-.903	-.072
2) Nous nous servons de moyens (contacts, publicité, etc.) pour constituer un bassin de candidats en vue d'ouvertures éventuelles de postes.	1	6	4.23	1.66	-.707	-.698
3) Nous améliorons régulièrement nos processus de recrutement et de sélection pour être capables d'attirer et choisir les meilleurs candidats.	1	6	3.95	1.51	-.401	-.723
4) Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien utiliser des outils de sélection comme l'entrevue.	1	6	3.61	1.42	-.243	-.695
5) Notre personnel compétent et performant a des possibilités intéressantes de carrière.	1	6	4.33	1.34	-.721	-.152
6) Nous avons régulièrement des échanges avec les membres prometteurs de notre personnel pour discuter de leur carrière.	1	6	3.08	1.41	.078	-.890
7) Nous offrons à notre personnel prometteur des moyens pour qu'il puisse bien gérer sa carrière.	1	6	3.33	1.43	-.222	-.936
8) Nos employés-clés savent que nous posons des gestes pour qu'ils puissent rester longtemps à notre emploi.	1	6	4.71	1.23	-1.01	-.571

9)	Nos employés participent à des groupes de résolution de problèmes, tels des cercles de qualité.	1	6	3.33	1.60	-.097	-1.17
10)	Le personnel est bien informé de la performance (ou bilan) de notre entreprise et des défis qu'elle doit relever.	1	6	3.85	1.60	-.360	-.940
11)	Notre personnel est consulté lorsqu'il y a des décisions importantes pouvant l'affecter.	1	6	4.22	1.49	-.783	-.256
12)	Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien gérer et évaluer le rendement.	1	6	3.99	1.34	-.488	-.258
13)	Notre personnel a des objectifs stimulants à rencontrer.	1	6	4.09	1.26	-.629	.050
14)	C'est une priorité pour nos gestionnaires d'aider leurs employés à bien performer en discutant régulièrement avec eux des problèmes à résoudre.	1	6	4.43	1.25	-.668	.125
15)	Dans notre entreprise, les augmentations de salaire sont octroyées, au moins en partie, selon la performance individuelle ou de groupe.	1	6	3.61	1.78	-.278	-1.35
16)	Dans notre entreprise, les salaires sont supérieurs à ceux versés par les entreprises concurrentes.	1	6	3.50	1.61	-.334	-1.04
17)	Dans notre entreprise, la rémunération reflète la performance.	1	6	3.60	1.74	-.259	-1.22

Échelle de Likert (1 = fortement en désaccord; 6 = fortement en accord)

Une analyse factorielle exploratoire s'appuyant sur une rotation Varimax a été appliquée conformément aux recommandations de Chênevert et Tremblay (2009), de Gooderham *et al.* (2008), Martin-Tapia *et al.* (2009) ainsi que d'Huselid (1995).

Nous ferons également mention de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et du test de sphéricité de Bartlett. L'indice Kaiser-Meyer-Olkin est une mesure qui indique que la distribution des valeurs est convenable pour l'analyse factorielle. La valeur du KMO varie entre 0 et 1. Un coefficient qui se rapproche de 1 met en évidence que l'analyse factorielle produit des facteurs distincts et fidèles. Un coefficient entre .5 et .7 est médiocre, un coefficient entre .7 et .8 est bon, un coefficient entre .8 et .9 est très bon et un coefficient supérieur à .9 est excellent. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, il permet de vérifier la normalité multivariée. Nous désirons que ce test soit significatif ( $p < .05$ ). Si tel est le cas, la distribution possède les caractéristiques de la normalité multivariée. Si le test est non significatif, il importe de revoir les énoncés à intégrer dans l'analyse factorielle. Nous retenons également les racines latentes supérieures à 1 pour constater un facteur. La rotation des facteurs, quant à elle, permet une interprétation aisée de ces facteurs. La rotation est généralement réalisée par une rotation orthogonale Varimax. En effet, la rotation Varimax postule une indépendance des facteurs dans le cadre de la solution factorielle. Enfin, les *factors loadings* (saturation factorielle) varient entre -1 et 1 (Field, 2005). Nous retenons les saturations factorielles supérieures à .40. Le tableau 5 présente les résultats de l'analyse factorielle exploratoire sur le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines



Tableau 2.2

Analyse factorielle exploratoire (avec rotation Varimax)  
de la mesure sur le système de pratiques hautement performantes  
en gestion des ressources humaines (n = 271)

	Gestion du rendement	Rémunération incitative	Gestion des carrières	Dotation
1) Quand un poste clé est ouvert, nous nous efforçons de susciter un nombre de candidatures permettant d'avoir de bonnes possibilités de choix.				.67
2) Nous nous servons de moyens (contacts, publicité, etc.) pour constituer un bassin de candidats en vue d'ouvertures éventuelles de postes.				.81
3) Nous améliorons régulièrement nos processus de recrutement et de sélection pour être capables d'attirer et choisir les meilleurs candidats.				.68
4) Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien utiliser des outils de sélection comme l'entrevue.				.56
5) Notre personnel compétent et performant a des possibilités intéressantes de carrière.			.65	
6) Nous avons régulièrement des échanges avec les membres prometteurs de notre personnel pour discuter de leur carrière.			.84	
7) Nous offrons à notre personnel prometteur des moyens pour qu'il puisse bien gérer sa carrière.			.84	
8) Nos employés-clés savent que nous posons des gestes pour qu'ils puissent rester longtemps à notre emploi.	.54			
9) Nos employés participent à des groupes de résolution de problèmes, tels des cercles de qualité.	.51			
10) Le personnel est bien informé de la performance (ou bilan) de notre entreprise et des défis qu'elle doit relever.	.76			
11) Notre personnel est consulté lorsqu'il y a des décisions importantes pouvant l'affecter.	.74			

12) Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien gérer et évaluer le rendement.	.71			
13) Notre personnel a des objectifs stimulants à rencontrer.	.66			
14) C'est une priorité pour nos gestionnaires d'aider leurs employés à bien performer en discutant régulièrement avec eux des problèmes à résoudre.	.76			
15) Dans notre entreprise, les augmentations de salaire sont octroyées, au moins en partie, selon la performance individuelle ou de groupe.		.82		
16) Dans notre entreprise, les salaires sont supérieurs à ceux versés par les entreprises concurrentes.		.82		
17) Dans notre entreprise, la rémunération reflète la performance.		.89		
Racine latente	5.83	2.31	1.33	1.12
Variance expliquée	22.10 %	13.81 %	13.59 %	12.81 %
Variance expliquée cumulative	22.10 %	35.91	49.50 %	62.31 %

\* Les saturations factorielles supérieures à .40 sont retenues.

Les résultats du tableau 2.2 génèrent un Kaiser-Meyer-Olkin de .87. Le test de sphéricité de Bartlett présente un indice de 1868  $p < .001$ . Il y a quatre facteurs (ou grappes de pratiques de GRH composées de 17 indicateurs) associés au SPHP en GRH. Ces facteurs sont définis par la gestion du rendement, la rémunération incitative, la gestion des carrières et la dotation. La solution factorielle contribue à expliquer un total de 62.31 % de la variance. Les quatre facteurs retenus sont conformes aux dimensions retracées par de nombreux auteurs au moment de l'application des analyses factorielles exploratoires (Camps et Luna-Arocas, 2009; Combs *et al.*, 2006; Cheng-Hua *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010; Zhang et Li, 2009).

L'analyse de la consistance interne ou du coefficient alpha des multiples échelles (qui relèvent des facteurs ou dimensions) complète l'analyse factorielle exploratoire. Cette analyse de la consistance interne des échelles tente de répondre à la question suivante : « Est-ce que les énoncés de la variable mesurent la même chose ? » Un coefficient alpha supérieur à .70 représente le critère essentiel pour attester de la bonne consistance interne des différentes

échelles de mesure. L'appréciation de la consistance interne des variables ou des échelles de mesure repose sur le barème suivant : (.90 = excellent; .80 = très bon; .70 = acceptable; .60 = remise en question; .50 = très faible; < .50 = inacceptable) (Field, 2005). Le coefficient alpha est soumis généralement à une erreur d'échantillonnage. Par conséquent, il est approprié de définir les intervalles de confiance associés aux divers coefficients alpha. Une telle démarche est nécessaire afin de vérifier si la valeur du coefficient alpha dans l'échantillon représente bien la valeur du coefficient alpha dans la population (Barnette, 2005; Fan et Thompson, 2001; Romano *et al.*, 2010).

La démarche courante dans la documentation scientifique pour combiner les énoncés et produire une mesure globale du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines repose sur la production d'un score composé (moyenne de l'ensemble des énoncés) pour cette variable. Les chercheurs appliquent généralement une telle procédure statistique au moment de l'appréciation globale du SPHP en GRH (Bailey *et al.*, 2001; Guest *et al.*, 2003; Park *et al.*, 2003). Par ailleurs, cette procédure statistique est cohérente aux principes théoriques de Becker et Huselid (1995) et de Delery et Doty (1996). En effet, ces derniers auteurs soulignent qu'il est approprié de mesurer le SPHP en GRH à l'aide d'un score composé. Les corrélations entre les facteurs de la gestion du rendement, la rémunération incitative, la gestion des carrières et la dotation varient entre  $r = .02$  à  $r = .57$ . La corrélation de  $r = .02$  représente la très faible relation positive entre la gestion des carrières et la rémunération incitative. Ces données justifient la création d'une mesure globale du SPHP en GRH à l'aide d'un score composé (moyenne de l'ensemble des énoncés) (Zhang et Li, 2009). Par conséquent, cette mesure globale du SPHP en GRH sera retenue ultérieurement pour les analyses statistiques. Le tableau 6 illustre les données descriptives sur les différents facteurs du SPHP en GRH ainsi que sur l'échelle globale du SPHP en GRH de 17 énoncés. Les intervalles de confiance associés aux multiples coefficients alpha sont présentés également dans le tableau 6. Les coefficients alpha sont très acceptables. Les tests F (valeur critique du coefficient alpha = .70) indiquent que pour l'échelle globale du SPHP en GRH, la valeur du coefficient alpha (.86) se manifeste dans la population. Cette mesure possède une bonne consistance interne ou une bonne fiabilité. Finalement, l'intervalle de confiance de la moyenne de l'échelle globale du SPHP en GRH (moyenne = 3.91) varie

entre 3.81 et 4.00. Il est donc possible d'inférer que la moyenne sur notre mesure peut se manifester dans la population (Thompson, 2006).

Tableau 2.3

Données descriptives sur les diverses échelles du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines (n = 271)

	Coefficient alpha	Intervalle de confiance à 95 %	F	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
La gestion du rendement (7 énoncés)	.84	.81 - .87	F (270,1620) = 1.88*	4.09	1.00	-.490	.01
La rémunération incitative (3 énoncés)	.83	.79 - .86	F (270,540) = 1.74*	3.57	1.47	-.406	-.940
La gestion des carrières (3 énoncés)	.82	.77 - .85	F (270,540) = 1.62*	3.58	1.19	-.327	-.475
La dotation (4 énoncés)	.73	.67 - .77	F (270,810) = 1.08	4.10	1.12	-.459	-.049
<b>La mesure globale du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines (17 énoncés)</b>	<b>.86</b>	<b>.84 - .89</b>	<b>F (270,4320) = 2.17*</b>	<b>3.91</b>	<b>.83</b>	<b>-.354</b>	<b>.179</b>

\* p < .001

Le test s'appuie sur la valeur critique du coefficient alpha - .70  
L'indice F représente les degrés de liberté, par exemple : (271 - 1 = 270), (270 X 6 énoncés = 1620) pour l'échelle de la gestion du rendement.

La mesure globale du système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines est retenue pour les analyses statistiques ultérieures.

## 2.6.2 La variable dépendante

### 2.6.2.1 La performance organisationnelle

Les énoncés retenus dans notre mesure perceptuelle de performance organisationnelle s'inspirent en partie de l'échelle perceptuelle à sept énoncés sur la performance organisationnelle de Delaney et Huselid (1996). L'instrument de mesure de Delaney et Huselid (1996) est composé d'énoncés liés à la qualité des produits, le développement des produits et services, la capacité de l'organisation à attirer et conserver les employés-clés, la satisfaction des clients, les relations parmi les employés ainsi que les relations entre la direction et les employés. Les répondants apprécient la performance organisationnelle de leur entreprise par rapport à la performance organisationnelle des concurrents. Une telle démarche représente une mesure fidèle d'étalonnage (Delaney et Huselid, 1996). Delaney et Huselid (1996) rapportent un coefficient alpha de .85 pour la mesure perceptuelle de performance organisationnelle. Dans le cadre d'une étude sur les grappes de pratiques liées à la conciliation travail-famille, Perry-Smith et Blum (2000) ont adopté l'instrument de mesure de Delaney et Huselid (1996). Perry-Smith et Blum (2000) observent un coefficient alpha de .87 pour la mesure perceptuelle de performance organisationnelle.

Il subsiste des limites inhérentes au questionnaire sur les SPHP en GRH et la mesure perceptuelle de la performance organisationnelle. Dans le cadre de notre étude, l'usage d'un seul répondant au moment de l'appréciation de ces variables dans l'organisation contribue à produire des mesures peu fiables (Gerhart *et al.*, 2000; Wright *et al.*, 2000). Ces auteurs recommandent de faire appel à une diversité d'acteurs organisationnels ainsi qu'à une variété de mesures afin d'obtenir des relations valides entre les pratiques en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

Au-delà des limites inhérentes aux questionnaires auto-rapportés, il est approprié de souligner que les mesures perceptuelles sont régulièrement utilisées dans la recherche en gestion des ressources humaines (Delaney et Huselid, 1996). Plus spécifiquement, près de la moitié des études empiriques sur le lien entre les pratiques en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle adoptent de telles données subjectives (Delaney et Huselid, 1996; Den Hartog et Verburg, 2004; Gooderham *et al.*, 2008; Guthrie, 2001; Perry-Smith et

Blum, 2000; Sheehan *et al.*, 2007; Vlachos, 2008). L'usage des mesures perceptuelles de la performance organisationnelle constitue une option valable lorsque les indicateurs de performance des entreprises ne sont pas directement disponibles. Ces mesures perceptuelles de la performance organisationnelle sont modérément à fortement corrélées aux mesures objectives de performance organisationnelle. À l'aide de deux études et trois échantillons, Wall *et al.* (2004) démontrent la validité convergente des mesures perceptuelles de la performance organisationnelle avec des mesures objectives de la performance organisationnelle. Sur le plan de la validité discriminante, les résultats indiquent que les liens entre les mesures subjectives et les mesures objectives sont supérieurs par rapport à la relation entre différents construits de la performance organisationnelle mesurés à l'aide de la même méthode (subjective ou objective).

Il est également approprié de retracer des limites méthodologiques additionnelles à notre étude. Il est plausible que les répondants qui remplissent des questionnaires auto-rapportés puissent amplifier les relations positives entre les rôles du service des ressources humaines et la performance organisationnelle. Une analyse approfondie de la nature des réponses sur les questionnaires associés au SPHP en GRH ainsi que sur la performance organisationnelle révèle suffisamment de variance sur les variables. La variance commune entre les méthodes peut expliquer en partie le profil des relations entre les variables (Podsakoff *et al.*, 2003).

Dans le cadre de notre étude empirique réalisée en 2006, les répondants indiquent sur une échelle à cinq points (1 = très inférieure; 2 = inférieure; 3 = égale; 4 = supérieure; 5 = très supérieure), comment ils situent la performance organisationnelle de l'entreprise par rapport aux concurrents. Cette appréciation comparative de la performance organisationnelle (par rapport aux concurrents) sur une période de trois ans est réalisée à l'aide des critères suivants : (1) la capacité de rétention de la clientèle; (2) l'évolution de la part du marché de l'entreprise; (3) la qualité des biens et services de l'entreprise; (4) la productivité de l'entreprise; (5) la qualité des systèmes de gestion de l'entreprise; (6) la compétence de la main-d'œuvre.

Une question additionnelle permet d'analyser les revenus bruts de l'entreprise à l'aide de la question : « Comment situez-vous les revenus bruts de votre entreprise? ». L'échelle de

réponse à cinq points s'appuie sur le continuum suivant : (1 = tellement faibles qu'ils ont occasionné des pertes importantes; 2 = insuffisants pour couvrir les coûts; 3 = suffisants pour avoir un budget équilibré; 4 = suffisants pour faire un peu de profits; 5 = nettement supérieurs à nos coûts).

Les données descriptives du tableau 7 démontrent que les répondants de l'échantillon jugent que la performance organisationnelle de leurs entreprises est généralement équivalente à la performance organisationnelle des concurrents (moyennes qui varient entre 3.51 et 3.95). Il subsiste une distribution normale dans les données puisque les indices d'asymétrie et les indices d'aplatissement varient entre -2 et 2 (Tabachnick et Fidell, 2007). Par ailleurs, les répondants indiquent que les revenus bruts sont suffisants pour avoir un budget équilibré ou avoir un peu de profits (moyenne = 3.97).



**Tableau 2.4**

Données descriptives sur la mesure perceptuelle  
de la performance organisationnelle (n = 271)

Par rapport à vos concurrents, où situez-vous la performance récente (trois dernières années)  
de votre entreprise à chacun des indices suivants?

Très inférieure	Inférieure	Égale	Supérieure	Très supérieure
1	2	3	4	5

	Min.	Max.	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
1) La capacité de rétention de votre clientèle	1	5	3.69	.80	-.258	.115
2) L'évolution de la part de marché de votre entreprise	1	5	3.51	.80	-.298	.472
3) La qualité des biens et services de votre entreprise.	2	5	3.95	.70	-.128	-.429
4) La productivité de votre entreprise	2	5	3.68	.81	-.231	-.377
5) La qualité de vos systèmes de gestion	1	5	3.59	.79	-.199	.125
6) La compétence de votre main-d'œuvre	2	5	3.79	.74	-.033	-.492

Comment situez-vous les **revenus bruts** de votre entreprise sur l'échelle suivante?

Tellement faibles qu'ils ont occasionné des pertes importantes	Insuffisants pour couvrir les coûts	Suffisants pour avoir un budget équilibré	Suffisants pour faire un peu de profits	Nettement supérieurs à nos coûts
1	2	3	4	5

	Min.	Max.	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
Les revenus bruts de l'entreprise	1	5	3.97	.81	-.646	.368

Les résultats du tableau 2.5 sur l'analyse factorielle exploratoire (avec rotation Varimax) concernant la performance organisationnelle produisent un Kaiser-Meyer-Olkin de .83. Le test de sphéricité de Bartlett présente un indice de 400.74  $p < .001$ . Il y a un seul facteur qui représente la perception à l'égard de la performance organisationnelle. La solution factorielle contribue à expliquer un total de 48.85 % de la variance.

**Tableau 2.5**  
Analyse factorielle exploratoire (avec rotation Varimax)  
de la mesure perceptuelle sur la performance organisationnelle (n = 271)

	<b>Performance organisationnelle</b>
1) La capacité de rétention de votre clientèle	.74
2) L'évolution de la part de marché de votre entreprise	.62
3) La qualité des biens et services de votre entreprise	.74
4) La productivité de votre entreprise	.76
5) La qualité de vos systèmes de gestion	.61
6) La compétence de votre main-d'œuvre	.72
Racine latente	2.93
Variance expliquée	48.85 %
Variance expliquée cumulative	48.85 %

\* Les saturations factorielles supérieures à .40 sont retenues.

Le tableau 2.6 ci-dessous présente les données descriptives du facteur de la perception à l'égard de la performance organisationnelle. Les intervalles de confiance associées au coefficient alpha sont fournis également dans le tableau 2.6. Le coefficient alpha (.79) est satisfaisant. L'intervalle de confiance de la moyenne (moyenne = 3.70) de la mesure perceptuelle associée à la performance organisationnelle varie entre 3.64 et 3.77. À l'opposé, l'intervalle de confiance de la moyenne (moyenne = 3.97) des revenus bruts de l'entreprise varie entre 3.87 et 4.07.

Tableau 2.6

Données descriptives sur le facteur « perception à l'égard de la performance organisationnelle »

	Coefficient alpha	Intervalle de confiance à 95%	F	Moyenne	Écart type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
La mesure perceptuelle de la performance organisationnelle (6 énoncés)	.79	.75-.82	F (270, 1350) = 1.41 *	3.70	.54	-.188	-.120
Les revenus bruts de l'entreprise (1 énoncé)	--	--	--	3.97	.81	-.646	.368

\* p < .001

Le test s'appuie sur la valeur critique du coefficient alpha = .70

La corrélation entre la mesure perceptuelle de la performance organisationnelle et les revenus bruts est de  $.23$   $p < .01$ . Une performance organisationnelle importante favorise une augmentation des revenus de l'entreprise. La faible amplitude de l'effet ( $r = .23$ ) ne justifie pas l'intégration de ces deux mesures (performance organisationnelle et revenus bruts de l'entreprise) à l'intérieur d'une mesure globale de performance organisationnelle (Murphy *et al.*, 2009). Une exploration supplémentaire des corrélations révèle une relation positive entre le SPHP en GRH et la mesure perceptuelle de la performance organisationnelle ( $r = .38$   $p < .01$ ). L'implantation d'un SPHP en GRH contribue à améliorer la performance organisationnelle. L'amplitude modérée de l'effet accorde du poids à l'usage potentiel de la mesure perceptuelle de la performance organisationnelle dans une régression hiérarchique. À l'opposé, il n'y a aucune relation significative entre le SPHP en GRH et les revenus bruts de l'entreprise ( $r = .01$  n.s.). Par ailleurs, une analyse détaillée des corrélations entre les revenus bruts de l'entreprise et les différentes dimensions du SPHP en GRH n'indique aucune relation entre ces variables. Cependant, il existe une faible relation positive entre la rémunération incitative et les revenus bruts de l'entreprise ( $r = .24$ ,  $p < .01$ ). L'implantation de la rémunération incitative favorise une augmentation des revenus bruts de l'entreprise. La lecture des corrélations contribue à limiter l'analyse statistique à la mesure perceptuelle de la performance organisationnelle. La mesure associée aux revenus bruts de l'entreprise sera éliminée ultérieurement des analyses statistiques. Il est possible que la mesure associée aux revenus bruts de l'entreprise ne soit pas valide.

### 2.6.3 Les variables de contrôle

Le choix des variables de contrôle repose sur une justification théorique. Par ailleurs, il est préférable de contrôler sur le plan statistique ces variables de contrôle lorsqu'elles sont corrélées avec la variable dépendante ou les variables indépendantes (Spector et Brannick, 2010; Becker, 2005). Les variables de contrôle pertinentes sont : (1) la taille de l'entreprise; (2) l'âge de l'entreprise; (3) la présence syndicale; (4) le secteur industriel.

### 2.6.3.1 La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est associée positivement avec l'application des SPHP en GRH (Datta *et al.*, 2005; Guthrie, 2001). Par ailleurs, Jackson et Schuler (1995) postulent une relation positive entre la taille de l'entreprise (en termes de nombre d'employés) et la performance organisationnelle (productivité). Sur le plan empirique, Leung *et al.*, (2008) démontrent que les entreprises canadiennes qui possèdent 100 employés et plus sont généralement plus productives par rapport aux entreprises dont la taille est inférieure à 100 employés. Lorsque la productivité est mesurée à l'aide des ventes par employé, les entreprises ayant 100 employés et plus sont 27 % plus productives que les entreprises dont la taille des effectifs est inférieure à 100 employés. Par ailleurs, ce lien positif entre la taille de l'entreprise et la productivité organisationnelle est plus important dans le secteur manufacturier. En effet, les entreprises manufacturières ayant au moins 100 employés sont 80 % plus productives par rapport aux entreprises manufacturières dont le nombre d'employés est inférieur à 100 employés. Dans les autres secteurs d'activité économique, la relation entre la taille de l'entreprise et la productivité est relativement faible. Il subsiste également une relation négative entre la taille de l'organisation et la productivité dans les secteurs de l'agriculture, foresterie et pêche. Leung *et al.*, (2008) ajoutent que de nombreuses PME sont plus productives que des entreprises de taille importante.

Dans le cadre de notre étude empirique, plusieurs indices sont retenus afin de déterminer la taille de l'entreprise. Ces indices s'appuient sur le nombre d'employés. Il y a deux questions spécifiques qui permettent d'établir le nombre d'employés dans chaque entreprise : (1) « Combien d'employés réguliers votre entreprise compte-t-elle, y compris les cadres? » (à temps plein – 35 heures de travail et plus) et à (temps partiels – moins de 35 heures de travail); (2) « Est-ce que votre entreprise embauche des employés temporaires (contrats à durée déterminée)? » (Combien à temps plein? 35 heures de travail et plus) et (combien à temps partiel? moins de 35 heures de travail). Le tableau 2.7 ci-dessous présente quelques données descriptives sur la nature des effectifs de notre échantillon de 271 PME.

**Tableau 2.7**

Données descriptives sur la nature des effectifs dans les PME (n = 271)  
(Taille de l'entreprise)

	Min.	Max.	Moyen ne	Écart - type	Indice d'asymé- trie	Indice d'aplatisse- ment
Nombre d'employés réguliers (temps plein)	1	305	37	43	3.16	13.32
Nombre d'employés réguliers (temps partiel)	0	300	7	23	9.15	102.35
Nombre d'employés réguliers (total : temps plein + temps partiel)	2	320	43	51	3.06	11.37
Nombre d'employés temporaires (temps plein)	0	70	1	6	7.30	66.64
Nombre d'employés temporaires (temps partiel)	0	68	2	8	6.48	45.24
Nombre d'employés temporaires (total : temps plein + temps partiel)	0	92	3	11	5.24	31.09
La taille de l'entreprise (nombre d'employés réguliers + nombre d'employés temporaires)	2	320	46	54	2.90	9.62
La taille de l'entreprise (transformation logarithmique) <i>ln</i>	0.69	5.77	3.42	0.88	0.341	0.202

L'indice retenu concernant la taille de l'entreprise repose sur l'addition des employés réguliers et des employés temporaires (employés réguliers + employés temporaires). Les PME de notre échantillon possèdent en moyenne 46 employés (écart-type = 54). Il y a entre 2 et 320 employés réguliers dans les PME de notre échantillon. La proportion d'employés temporaires est relativement faible. En effet, le nombre d'employés temporaires varie de 0 à 92 individus (moyenne = 3; écart-type = 11). À l'opposé, le nombre d'employés réguliers (à temps plein) varie entre 1 et 305 individus (moyenne = 37; écart-type = 43). Le nombre d'employés réguliers (à temps partiel) varie entre 0 et 300 individus (moyenne = 7; écart-type = 23).

Sur le plan statistique, les indices d'asymétrie et les indices d'aplatissement ne sont pas conformes aux normes en termes d'interprétation de la normalité des données (indice d'asymétrie = 2.90; indice d'aplatissement = 9.62). Les indices d'asymétrie et d'aplatissement doivent généralement se situer entre -2 et 2 afin de réaliser rigoureusement une analyse de corrélations ainsi qu'une régression hiérarchique (Tabachnick et Fidell, 2007). Une telle démarche associée à la transformation logarithmique évite divers problèmes potentiels qui produisent des obstacles aux principes de normalité, de linéarité et d'homoscédasticité. Une transformation logarithmique de la variable « taille de l'entreprise » a été réalisée conformément aux recommandations de plusieurs études. Ces études adoptent une telle procédure statistique (Camps et Luna-Arocas, 2009; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Guthrie *et al.*, 2009). La transformation logarithmique de la taille de l'entreprise s'avère efficace (indice d'asymétrie = .341; indice d'aplatissement = .202; moyenne = 3.42; écart-type = .88). Un tel indice logarithmique de la taille de l'entreprise sera intégré ultérieurement dans les analyses statistiques.

#### 2.6.3.2 L'âge de l'entreprise

L'âge de l'entreprise est intégré en tant que variable de contrôle compte tenu des avantages associés à l'évolution ou l'adoption du SPHP en GRH dans l'entreprise. L'application du SPHP en GRH sur une longue période peut vraisemblablement produire de nombreuses retombées sur la performance organisationnelle (Guthrie *et al.*, 2009).

Dans le cadre de notre étude empirique, l'âge de l'entreprise est mesuré à l'aide de la question suivante : « Votre entreprise, telle qu'elle existe, a été créée en XX? ». Sur le plan de la procédure statistique, nous avons réalisé une soustraction de l'année associée à l'administration du questionnaire (2006) – l'année de fondation de l'entreprise (par exemple :  $2006 - 1971 = 35$  ans). Le score 35 représente l'âge de l'entreprise qui oriente ultérieurement les analyses statistiques.

Les données descriptives du tableau 2.8 révèlent que l'âge moyen des entreprises de notre échantillon est de 30 ans (écart-type = 17). Par ailleurs, l'âge des entreprises varie de 3 ans à près d'un siècle d'existence (maximum = 104 ans).



**Tableau 2.8**

Données descriptives concernant l'âge des entreprises (PME) (n = 271)

	Min.	Max.	Moyenne	Écart-type	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
Âge des entreprises	3	104	30	17	1.21	2.14

Âge des entreprises = année de référence (2006) – année de fondation  
 (Voir question 6 du questionnaire)

### 2.6.3.3 La présence syndicale

La présence syndicale est associée positivement à la productivité organisationnelle selon Freeman et Medoff (1984). Ces auteurs postulent que la présence syndicale favorise une amélioration des pratiques managériales. Les syndicats contribuent à accroître la productivité et la performance organisationnelle. Quelques études empiriques appuient un tel postulat (Freeman et Medoff, 1984; Cooke, 1994). À l'opposé, plusieurs chercheurs n'observent aucun effet de la présence syndicale sur la performance organisationnelle (Huselid, 1995; Koch et McGrath, 1996).

Dans le cadre de notre étude, la question pertinente sur la présence syndicale est formulée de la façon suivante : « Est-ce que le personnel produisant les biens ou services offerts par votre entreprise est syndiqué? ». La variable présence syndicale est codifiée selon une procédure dichotomique : oui = 1; non = 0. Les données de notre étude empirique mettent en évidence que 31.7 % (n = 86) des PME sont syndiquées. À l'opposé, au-delà de 68.3 % (n = 185) des PME ne sont pas syndiquées.

Un test-t a été appliqué afin de déterminer s'il existe une différence significative entre les entreprises syndiquées et les entreprises non syndiquées sur les plans du SPHP en GRH ainsi que de la performance organisationnelle. Les données empiriques n'indiquent aucune différence significative entre les entreprises syndiquées et les entreprises non syndiquées sur les plans du SPHP en GRH [ $t(269) = -1.17$  n.s.] et de la performance organisationnelle [ $t(269) = -.609$  n.s.]. L'analyse des moyennes concernant le SPHP en GRH démontre des valeurs équivalentes (entreprises syndiquées : moyenne = 3.82; écart-type = .82; entreprises non syndiquées : moyenne = 3.95; écart-type = .83). À l'opposé, l'observation des moyennes relatives à la performance organisationnelle indique également des valeurs équivalentes (entreprises syndiquées : moyenne = 3.67; écart-type = .56; entreprises non syndiquées : moyenne = 3.72; écart-type = .53).

#### 2.6.3.4 Le secteur industriel

Le secteur industriel peut contribuer à expliquer les différences possibles sur le plan de la configuration des SPHP en GRH ainsi que des résultats organisationnels (Guthrie *et al.*, 2009). La codification des industries de notre échantillon s'inspire de la nomenclature de Statistique Canada (2008) et (2010). Les industries retenues sont : (1) le secteur primaire qui regroupe l'ensemble des activités dont la finalité consiste en une exploitation des ressources naturelles. Ce secteur comprend notamment l'agriculture, la foresterie, la pêche, la chasse ainsi que l'extraction minière, pétrolière et gazière. Notre échantillon est composé de 6.3 % ( $n = 17$ ) de PME qui proviennent du secteur primaire; (2) le secteur manufacturier correspond à la fabrication de biens durables (par exemple l'automobile) et de biens non durables (par exemple les aliments) ainsi que la première transformation des métaux (transformation métallurgique). Les aciéries et les alumineries s'inscrivent dans ce secteur de la transformation des métaux. L'échantillon est composé de 19.6 % ( $n = 53$ ) de PME du secteur manufacturier. Il y a 14 % ( $n = 38$ ) de PME qui relèvent du secteur de la construction. Enfin, le secteur tertiaire ou des services (restauration, hébergement, industrie culturelle, finances, assurances, services professionnels, soins de la santé, commerce, vente, services immobiliers) domine notre échantillon. Près de 60.1 % ( $n = 163$ ) des PME de notre échantillon total ( $n = 271$ ) se concentre dans le secteur tertiaire ou des services.

Une analyse de variance (ANOVA) a été réalisée afin de vérifier les différences possibles entre les industries sur le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. Compte tenu des inégalités sur le plan de la taille des groupes d'industries ( $n$  qui varie entre 17 et 163), la procédure de comparaison multiple post-hoc Hochberg GT2 constitue une démarche statistique pertinente (Field, 2005). Les résultats ne retracent pas de différences significatives parmi les industries sur le SPHP en GRH [ $F(3, 270) = .464$  n.s.]. Les moyennes sont équivalentes parmi les industries (secteur primaire = 3.93; secteur manufacturier = 3.81; construction = 4.01; secteur tertiaire = 3.92). Cependant, il subsiste des différences significatives parmi les industries sur le plan de la performance organisationnelle [ $F(3, 270) = 4.01$   $p < .01$ ,  $\eta^2 = .05$ ]. La nature des industries explique une proportion de 5 % de la variance associée à la performance organisationnelle. Les comparaisons multiples post-hoc

Hochberg GT2 soulignent des différences significatives à un seuil de ( $p < .05$ ) entre le secteur manufacturier (moyenne = 3.48; écart-type = .55), la construction (moyenne = 3.79; écart-type = .57) et le secteur tertiaire (moyenne = 3.75; écart-type = .53) quant à la performance organisationnelle. Le secteur primaire (moyenne = 3.81; écart-type = .42) est équivalent avec les autres secteurs industriels sur le plan de la performance organisationnelle. Les répondants du secteur manufacturier rapportent une perception plus faible de la performance organisationnelle par rapport aux autres secteurs industriels. Il est donc approprié d'inclure la variable de contrôle «la nature des industries» dans les analyses statistiques. Chaque industrie sera codée 1 et les autres industries possèdent la valeur 0 (par exemple : secteur primaire = 1; les autres industries = 0) au moment de son intégration dans les corrélations et la régression hiérarchique (Guthrie *et al.*, 2009).

#### 2.6.3.5 Analyse de la puissance statistique de l'étude

Il est approprié de déterminer la puissance statistique de notre étude en s'appuyant sur les caractéristiques de la puissance statistique de la corrélation ainsi que de la régression hiérarchique. Nous anticipons une amplitude modérée de l'effet dans la détermination du lien entre les différentes variables de l'étude. Une amplitude modérée de l'effet avec un seuil de signification de  $p < .05$  et un échantillon de 271 entreprises produit une puissance statistique de .93 pour une analyse de corrélation bivariable. Murphy *et al.* (2009) soulignent que la puissance statistique minimale nécessaire à la viabilité des résultats empiriques est de .80. L'application de la régression hiérarchique avec sept variables de contrôle (la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, la présence syndicale, le secteur primaire, le secteur manufacturier, la construction et le secteur tertiaire) et une variable indépendante (le SPHP en GRH) accorde une puissance statistique de .92. Un échantillon de 271 entreprises est convenable pour obtenir une puissance statistique suffisante dans la détection des effets significatifs.

Le prochain chapitre est consacré à la présentation des résultats obtenus par les corrélations et la régression hiérarchique ainsi que la vérification empirique de la principale hypothèse de recherche.

## CHAPITRE III

### RÉSULTATS

La présentation des résultats repose sur deux analyses statistiques : (1) une matrice de corrélations entre les diverses variables; (2) d'une régression hiérarchique. Cette régression hiérarchique est composée de deux principales étapes. La première étape intègre les variables de contrôle : la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise et la présence syndicale. La nature des industries est également intégrée en tant que variable de contrôle. Les secteurs industriels retenus dans la régression hiérarchique sont le secteur manufacturier, le secteur tertiaire et le secteur de la construction. Le secteur primaire est éliminé de la régression hiérarchique. Une telle démarche s'appuie sur les valeurs de tolérance. Cette procédure de tolérance représente une forme de corrélation entre les variables dans l'équation de régression hiérarchique. Les valeurs varient entre 0 et 1. Une valeur près de zéro (0) signifie une très forte relation entre les variables ou un problème de multicolinéarité. Il est approprié de se préoccuper des variables qui possèdent une très faible tolérance. L'indice VIF constitue également une mesure alternative de la multicolinéarité. Il représente la réciproque de l'indice de tolérance. Une valeur importante du VIF souligne une forte relation entre les variables. La variable de contrôle «le secteur primaire» possède un niveau de tolérance de .000. Le logiciel PASW n'intègre pas une variable dans l'équation de régression hiérarchique lorsque l'indice de tolérance est de .0001 (Brace *et al.*, 2003).

Une analyse sommaire des corrélations révèle que les secteurs industriels (transformés en variables dichotomiques conformément aux recommandations de Guthrie *et al.*, 2009) sont fortement corrélés. En effet, les corrélations varient entre -.10 et -.61 au moment d'observer les liens entre les secteurs industriels. Il n'est pas étonnant que le logiciel PASW élimine le secteur primaire lors de l'application de l'équation hiérarchique. En somme, la variable de

contrôle, « le secteur primaire », n'est pas incorporée dans la régression hiérarchique. Par ailleurs, le très faible nombre d'entreprises dans le secteur primaire ( $n = 17$ ) contribue à accorder un poids supplémentaire à l'élimination de cette variable dans la régression hiérarchique. Toutefois, la variable de contrôle « le secteur primaire » est intégrée dans l'analyse des corrélations bivariées.

La seconde étape de la régression hiérarchique se concentre sur l'entrée séquentielle d'une seule variable indépendante caractérisée par le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines. Les variables de contrôle ainsi que la variable indépendante visent à prédire la performance organisationnelle. L'ensemble de la démarche statistique permet de vérifier empiriquement la principale hypothèse de recherche concernant la relation positive entre le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

Le tableau 3.1 présente l'ensemble des corrélations entre les variables. La corrélation qui suscite un intérêt particulier repose sur la relation positive entre le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ( $r = .38$   $p < .01$ ). L'implantation d'une diversité de pratiques en gestion des ressources humaines favorise une amélioration de la performance organisationnelle. À l'aide de la matrice des corrélations, l'hypothèse principale est appuyée sur le plan empirique. Il est également pertinent d'explorer davantage les relations entre les variables afin de dresser un portrait complet des liens possibles qui se manifestent entre les variables de contrôles, les pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. La lecture des corrélations révèle des liens positifs entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Plus spécifiquement, la gestion du rendement ( $r = .33$   $p < .01$ ), la rémunération incitative ( $r = .37$   $p < .01$ ) et la gestion des carrières ( $r = .25$   $p < .01$ ) contribuent à accroître la performance organisationnelle. La dotation n'est pas liée à la performance organisationnelle ( $r = .11$   $p < .10$ ). Un tel résultat laisse présager que les PME n'investissent pas suffisamment dans un processus rigoureux de sélection du personnel. Ces entreprises ne constatent pas d'emblée les retombées positives d'un processus rigoureux en dotation du personnel sur la performance organisationnelle.

Il est intéressant d'observer que les jeunes PME s'engagent davantage dans un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines ( $r = -.14$   $p < .05$ ) comparativement aux entreprises plus vieilles. Toujours dans la même lignée, les jeunes PME possèdent une meilleure performance organisationnelle ( $r = -.17$   $p < .01$ ). Il est possible que les nouvelles exigences en matière de gestion sensibilisent les nouveaux entrepreneurs ou les propriétaires de PME à accorder une place de choix à la gestion des ressources humaines. Une telle orientation favorise potentiellement une meilleure performance organisationnelle. Ces données empiriques sur le lien entre l'âge de l'entreprise, le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle n'ont pas de retombées professionnelles appréciables. En effet, l'amplitude de l'effet est relativement faible (Grissom et Kim, 2005; Murphy *et al.*, 2009). La gestion du rendement semble moins valorisée dans les PME dont l'âge de l'entreprise est élevé ( $r = -.18$   $p < .01$ ). Il est possible que ces PME soient bien positionnées sur le marché économique. Elles ne constatent pas nécessairement l'importance d'investir des efforts supplémentaires en matière de gestion du rendement

Le secteur manufacturier possède une plus faible performance organisationnelle ( $r = .20$   $p < .01$ ). Cependant, les pratiques de dotation sont bien élaborées dans le secteur manufacturier ( $r = .14$   $p < .05$ ). L'amplitude de l'effet de ces corrélations demeure faible pour attester d'une signification importante à ces données empiriques (Grissom et Kim, 2005; Murphy, *et al.*, 2009). Enfin, le secteur manufacturier regroupe davantage de PME qui possèdent un nombre appréciable d'employés ( $r = .14$   $p < .05$ ). La taille des PME est donc plus importante dans le secteur manufacturier.

La présence syndicale ne favorise pas l'implantation des régimes de rémunération incitative ou de rémunération variable dans les PME ( $r = -.34$   $p < .01$ ). La présence syndicale se manifeste davantage dans le secteur de la construction ( $r = .36$   $p < .01$ ). Un tel résultat n'est pas surprenant. En effet, la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction encadre les relations du travail de ce secteur d'activité. La négociation à l'échelle provinciale et multimétiers ainsi que l'adhésion syndicale obligatoire représentent quelques caractéristiques du régime particulier de relations du travail actuel de l'industrie de la construction. Par ailleurs, l'industrie de la



construction valorise la gestion des carrières ( $r = .19$   $p < .01$ ). Il subsiste un régime de qualification professionnelle obligatoire pour la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction qui contribue à expliquer l'importance de la gestion des carrières dans ce secteur d'activité. À l'opposé, la présence syndicale est inférieure dans le secteur tertiaire ou des services ( $r = -.17$   $p < .01$ ). Cette relation est conforme aux données statistiques de Labrosse (2009). Le secteur tertiaire enregistre de faibles gains en termes de présence syndicale.

En résumé, les analyses de corrélations permettent de dégager un ensemble d'observations sur la nature de la gestion des ressources humaines dans les PME. Il subsiste une relation positive entre l'implantation d'un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans les PME. La principale hypothèse de recherche est appuyée sur le plan empirique. Une exploration additionnelle des corrélations révèle que le secteur manufacturier se préoccupe moins des pratiques de gestion des ressources humaines. En général, les jeunes PME possèdent un système rigoureux de pratiques en gestion des ressources humaines. Par ailleurs, la performance organisationnelle est supérieure parmi les jeunes PME. Dans un marché hautement concurrentiel, les entrepreneurs ou les propriétaires de nouvelles PME sont sensibles à l'effort requis pour implanter des systèmes très efficaces en gestion.



Tableau 3.1

Matrice de corrélations de l'ensemble des variables de l'étude (n = 271)

	Moyenne	Écart type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Variables de contrôle</i>															
1) La taille de l'entreprise <sup>a</sup>	3.42	.88	--												
2) L'âge de l'entreprise	.30	.17	.06	--											
3) La présence syndicale <sup>b</sup>	.32	.47	.22**	.08	--										
4) Le secteur manufacturier <sup>b</sup>	.20	.40	.14*	.01	-.06	--									
5) Le secteur de la construction <sup>b</sup>	.14	.35	-.11	-.01	.36**	-.20**	--								
6) Le secteur tertiaire <sup>b</sup>	.60	.49	-.10	.03	-.17**	-.61**	-.50**	--							
7) Le secteur primaire <sup>b</sup>	.06	.24	.13*	-.08	-.08	-.13*	-.10	-.32**	--						
<i>Variable indépendante</i>															
8) La gestion du rendement	4.09	1.00	-.07	-.18**	.01	-.09	.04	.05	-.01	.84					
9) La rémunération incitative	3.57	1.47	-.05	-.01	-.34**	.08	.01	-.10	.07	.21**	.83				
10) La gestion des carrières	3.58	1.19	.02	-.10	.06	-.16**	.19**	-.01	-.05	.57**	.28**	.82			
11) La dotation	4.10	1.12	.12*	-.070	.05	-.01	-.06	.05	-.01	.51**	.01	.43**	.73		
12) Le système de pratiques hautement performantes en GRH <sup>c</sup>	3.91	.83	-.01	-.14*	-.07	-.06	.05	.01	.01	.87**	.49**	.76**	.69**	.86	
<i>Variable dépendante</i>															
13) La performance organisationnelle	3.70	.54	.05	-.17**	-.04	-.20**	.06	.09	.05	.33**	.37**	.25**	.11***	.38**	.79

p &lt; .05\*    p &lt; .01\*\*    p &lt; .10\*\*\*

Les coefficients alpha sur la diagonale : <sup>a</sup> Transformation logarithmique; <sup>b</sup> Variable dichotomique 1 = présence de la caractéristique; 0 = non syndiqué ou les autres industries; <sup>c</sup> Variable retenue pour les analyses statistiques (score composé) sur les énoncés relatifs aux pratiques en gestion des ressources humaines

Le tableau 3.2 ci-dessous illustre la régression hiérarchique qui vise à déterminer également la relation entre le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Il est utile de vérifier préalablement les problèmes de multicollinéarité avec les indices de tolérance et de VIF. Une valeur de tolérance qui tend vers 0 souligne un problème de multicollinéarité. Un indice VIF qui dépasse la valeur 10 constitue vraisemblablement un problème de multicollinéarité (Neter *et al.*, 1996). Dans le cadre de notre étude, les valeurs de tolérance varient de .229 et .968. Par ailleurs, les valeurs VIF se situent entre 1.033 et 4.363. Par conséquent, il ne subsiste pas de difficultés particulières concernant la multicollinéarité.

Les données empiriques démontrent que les variables de contrôle expliquent 6 % de la variance associée à la performance organisationnelle. Les jeunes PME développent une meilleure performance organisationnelle ( $\beta = -.10$ ,  $p < .05$ ). Par ailleurs, le secteur manufacturier possède une performance organisationnelle qualifiée d'inférieure ( $\beta = -.20$ ,  $p < .01$ ). La variable indépendante, soit le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines, explique un pourcentage supplémentaire de 12 % de la variation de la performance organisationnelle ( $\beta = .34$ ,  $p < .01$ ). Le modèle de régression hiérarchique explique un total de 18 % de la variance associée à la performance organisationnelle. L'hypothèse générale sur la relation positive entre le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle est appuyée empiriquement.

Le prochain chapitre sur l'interprétation des résultats vise notamment à apprécier les retombées théoriques de nos données empiriques à la lumière de la documentation scientifique. Les retombées pratiques de notre investigation empirique seront également mises en évidence. Les diverses limites conceptuelles et méthodologiques de notre étude seront traitées. Enfin, l'analyse des voies de recherches futures contribuera à faire progresser les connaissances scientifiques dans le secteur du lien entre le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

Tableau 3.2

Analyse de régression hiérarchique sur le lien entre le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle

	Modèle 1	Modèle 2
Variable dépendante	Performance organisationnelle	
<i>Étape 1 : Variable de contrôle</i>	$\beta$	$\beta$
– L'âge de l'entreprise	-.12*	-.12*
– La taille de l'entreprise	.10	.10
– La présence syndicale	-.05	-.05
– Le secteur manufacturier	-.20**	-.20**
– Le secteur de la construction	.03	.03
– Le secteur tertiaire	-.01	-.01
<i>Étape 2 : Variable indépendante</i>		
Le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines		.34*
Modèle R <sup>2</sup> ajusté	.06	.12
AR <sup>2</sup>	--	.18
Modèle F	3.97**	9.18**

p < .05\*    p < .01\*\*

## CHAPITRE IV

### DISCUSSION

L'objectif de la présente recherche était de vérifier la relation entre un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans un contexte de PME québécoises. Les résultats de notre étude démontrent une relation positive entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle mesurée à l'aide de plusieurs indices perceptuels tels que : (1) la capacité de rétention de la clientèle; (2) l'évolution de la part de marché de l'entreprise; (3) la qualité des biens et services de l'entreprise; (4) la productivité de l'entreprise; (5) la qualité du système de gestion de l'entreprise; (6) la compétence de la main-d'œuvre de l'entreprise. Ces résultats appuient les postulats théoriques de l'approche universaliste selon laquelle les pratiques RH influencent positivement la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). Nos données empiriques sont conformes aux résultats obtenus par d'autres chercheurs au moment de l'analyse du lien positif entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle dans un contexte de PME (Bryson, 1999; Drummond et Stone, 2006; Liouville et Bayad, 1995; Messersmith et Guthrie, 2010; Sels *et al.* 2006; Way, 2002). Toujours dans la même veine, nos résultats empiriques sont semblables aux nombreuses études qui se concentrent sur les grandes entreprises (Arthur, 1994; Boxall et McKy, 2009; Huselid, 1995; Guthrie, 2001). La relation positive entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle se manifeste à la fois dans les grandes entreprises et les PME.

Les analyses supplémentaires révèlent notamment que les jeunes PME possèdent un système rigoureux de pratiques en gestion des ressources humaines par rapport aux PME plus âgées.

Par ailleurs, la performance organisationnelle est supérieure parmi les jeunes PME. La performance organisationnelle est moins importante dans le secteur manufacturier. Une analyse approfondie des pratiques RH souligne que la dotation du personnel n'augmente pas la performance organisationnelle par rapport aux pratiques de gestion du rendement, de rémunération incitative et de gestion des carrières. Ces résultats appuient, en partie, l'étude de Delaney et Huselid (1996). La dotation du personnel ne possède aucun effet sur la performance organisationnelle par rapport à la rémunération incitative. Les résultats de notre étude appuient également les observations de Delery et Doty (1996) qui affirment que la gestion du rendement a une incidence positive sur la performance organisationnelle.

Le secteur manufacturier se préoccupe moins des pratiques de gestion des ressources humaines. Les données obtenues appuient les résultats de l'étude de Cappelli et Crocker-Hefter (1996). En effet, ces chercheurs observent que les pratiques RH sont moins élaborées dans les entreprises manufacturières par rapport aux entreprises de services qui se concentrent vers le contact direct avec la clientèle.

Tandis que nos résultats démontrent une incidence positive du système de pratiques hautement performantes en GRH sur la performance organisationnelle dans les PME québécoises, il est approprié de mettre en évidence plusieurs limites méthodologiques de notre étude. L'analyse de nos résultats ouvre également la voie à des propositions de recherches futures.

Parmi les limites méthodologiques, nous pouvons souligner l'usage d'une seule source pour obtenir les données sur la performance organisationnelle. Les dirigeants (ou les responsables de la formation du personnel qui ont rempli le questionnaire) de notre échantillon de PME ont apprécié la performance organisationnelle à l'aide d'indicateurs subjectifs (Wall *et al.*, 2004). Les données de nature quantifiable ou les indicateurs objectifs sur la performance organisationnelle n'ont pas été traités dans le cadre de la présente étude. En effet, il est difficile d'accéder directement à ces données objectives sur la performance organisationnelle dans les PME. L'usage de chiffres réels dans les bilans financiers demeure la meilleure option pour obtenir des données fiables sur la performance organisationnelle. Par ailleurs, les PME disposent rarement de l'expertise ou des ressources nécessaires pour tirer profit

pleinement des bénéfices associés aux pratiques en gestion des ressources humaines (Fabi *et al.*, 2007; Julien, 1998; Mahé de Boislandelle, 1988). La valorisation des pratiques RH dans les PME représente toujours un défi de taille dans ce milieu des affaires. Il peut s'avérer avantageux de sonder également la perception des employés à l'égard des pratiques RH et de la performance organisationnelle. La faible taille de notre échantillon ne favorise pas la généralisation de nos données empiriques à l'ensemble des PME du Québec. Le questionnaire comporte des limites sur le plan psychométrique. Les questions sont formulées de façon à vérifier dans quelle mesure les entreprises appliquent les pratiques RH (à l'aide d'une échelle de Likert). Les énoncés ne permettent pas de connaître la fréquence d'application des pratiques RH à diverses catégories spécifiques. Nous disposons d'informations partielles sur l'application des pratiques RH au sein de notre échantillon.

Malgré les études imposantes sur la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle, notre variable indépendante, caractérisée par le SPHP en GRH, demeure mal définie sur le plan conceptuel (Arthur, 1994 ; Barrette et Carrière, 2003; Beltrán-Martin *et al.*, 2008; Carrière et Barrette, 2005; Delaney et Huselid, 1996; Den Hartog et Verburg, 2004; Evans et Davis, 2005; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997). Il y a une variété importante de pratiques RH complémentaires qui doivent faire partie de ces SPHP en GRH. Les données empiriques ne permettent pas nécessairement une comparaison des retombées de chaque étude puisque les auteurs adoptent des pratiques RH différentes. Les recherches futures devraient analyser davantage la nature des pratiques RH (sur les plans conceptuels et la mesure) qui composent le SPHP en GRH. Les chercheurs devraient également chercher à établir s'il existe un nombre idéal de pratiques RH pour former un tel système. Par exemple, Osterman (2002) considère qu'une entreprise a implanté un SPHP en GRH lorsque deux pratiques RH ou plus sont appliquées auprès de 50 % des employés. Par ailleurs, il faudrait davantage de recherches pour conclure que plusieurs combinaisons de pratiques RH sont généralisables à différents types ou secteurs d'organisations ou d'industries (Larrazza *et al.*, 2006). Il est évident qu'il n'existe pas un profil universel de SPHP en GRH compte tenu de la variation des technologies et des systèmes de production qui caractérisent chaque industrie.

Étant donné la mondialisation, la concurrence et les progrès technologiques, les organisations doivent s'assurer de l'adaptation des ressources humaines à cet environnement dynamique.

Des études longitudinales sont nécessaires afin de vérifier l'influence d'un SPHP en GRH sur la performance organisationnelle à long terme. Des études supplémentaires doivent apprécier si les entreprises ont intérêt à transformer le SPHP en GRH au rythme des changements de leur environnement. Selon la théorie des ressources de Barney (1991), le SPHP en GRH devrait idéalement être développé de façon à pouvoir dégager un avantage concurrentiel à long terme par rapport aux autres PME du même secteur.

Des recherches additionnelles sont nécessaires afin de déterminer l'incidence d'un SPHP en GRH sur l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, le climat de travail, le roulement du personnel, la mobilisation du personnel et le bien-être psychologique des employés (Boxall et Macky, 2009). La valeur des ressources humaines représente la dimension sociale de la performance organisationnelle. Elle reflète également la contribution des ressources humaines à l'organisation à savoir la mobilisation et le moral des employés. Les dimensions sociales associées à la performance organisationnelle n'ont pas été explorées dans le cadre de notre étude. Les dimensions économiques de la performance organisationnelle sont insuffisantes pour comprendre la complexité de l'efficacité organisationnelle. Il est donc approprié d'intégrer également les dimensions sociales de la performance organisationnelle.

Il est probable que plusieurs PME soient syndiquées. Il est judicieux d'explorer potentiellement l'incidence d'un contexte syndiqué sur l'adoption d'un SPHP en GRH dans les PME. Les données préliminaires de plusieurs études révèlent que les milieux syndiqués sont moins prédisposés à encourager l'application des SPHP en GRH (Gill, 2009; Liu *et al.*, 2009). L'usage des SPHP en GRH dans un contexte syndiqué se manifeste lorsqu'il subsiste une approche de collaboration entre la direction et le syndicat. Par ailleurs, l'application d'une politique de sécurité d'emploi contribue à encourager l'application des SPHP en GRH dans un contexte syndiqué.

Les PME possèdent des caractéristiques spécifiques telles qu'une faible formalisation des pratiques RH, un manque d'expertise dans la gestion des ressources humaines et une centralisation de la fonction RH autour du propriétaire dirigeant (D'Amboise et Garant, 1995). Compte tenu de ces caractéristiques propres aux PME, nous ne pouvons pas

généraliser les résultats de l'étude aux grandes entreprises. Il est approprié d'effectuer des études supplémentaires quant à la pertinence de l'application de l'approche de configuration par rapport aux approches universaliste et de contingence dans le domaine des PME. Des recherches additionnelles sont nécessaires afin de vérifier dans quelle mesure le SPHP en GRH constitue une approche managériale courante dans les PME. Il serait approprié de définir si le même SPHP en GRH peut être appliqué autant dans les PME que les grandes entreprises peu importe leurs caractéristiques qui leur sont propres.

Bien que les résultats de notre recherche appuient les fondements de l'approche universaliste, il est important de s'interroger sur l'application de cette approche théorique au sein des entreprises. L'incidence positive d'une combinaison de pratiques RH sur la performance organisationnelle repose notamment sur de nombreuses variables organisationnelles telles que la culture organisationnelle, la taille des entreprises, la présence syndicale, etc. (Beltrán-Martin *et al.*, 2008; Den Hartog et Verburg, 2004; Evan et Davis, 2005; Larraza *et al.*, 2006). Les liens causaux entre les pratiques RH et la performance organisationnelle sont difficiles à établir. Le processus par lequel le SPHP en GRH influence la performance organisationnelle n'a pas été exploré en profondeur. Notre étude insiste sur la complémentarité des pratiques RH. Malheureusement, notre étude ne prend pas en considération les variables modératrices ou médiatrices dans la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle. Nous n'avons pas adopté une perspective de contingence.

Nous commençons à peine à comprendre les processus par lesquels le SPHP en GRH représente une valeur ajoutée pour les entreprises. Il serait pertinent d'inclure des variables médiatrices telles que la perception du support organisationnel, la culture organisationnelle, la structure sociale interne et la flexibilité des ressources humaines afin d'étudier le mécanisme intermédiaire entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle (Beltrán-Martin *et al.*, 2008; Den Hartog et Verburg, 2004; Evan et Davis, 2005). Il serait aussi approprié d'étudier la relation entre le SPHP en GRH et la performance organisationnelle en intégrant des variables modératrices telles que la stratégie d'affaires, la technologie, l'engagement des employés, la satisfaction au travail et les caractéristiques de l'industrie (Huselid, 1995; Larraza *et al.*, 2006; MacDuffie, 1995). Nous recommandons la



valorisation de l'approche de contingence afin de mieux cerner la nature de la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle.

En termes de retombées sur la pratique professionnelle en gestion, nos résultats devraient inciter les dirigeants à investir dans les pratiques RH telles que la gestion du rendement, la rémunération incitative et la gestion des carrières. L'implantation de ces pratiques RH peut cependant donner lieu à de nombreuses variantes selon la nature du contexte spécifique de chaque entreprise. Les conditions internes (personnalité du dirigeant, ressources disponibles, etc.) et externes (conditions économiques du secteur, nombre de concurrents, etc.) sont aussi responsables de la performance organisationnelle. Il est nécessaire d'effectuer des analyses supplémentaires afin d'optimiser chaque SPHP en GRH en prenant en considération les caractéristiques propres à chaque type de PME. Un consensus sur les pratiques RH qui ont le plus de potentiel de complémentarité entre elles, selon le contexte des entreprises, mérite d'être examiné de plus près.

Les PME ne possèdent pas toujours l'expertise ou les ressources nécessaires à la mise en œuvre des pratiques RH au sein de leur entreprise. Cette caractéristique peut contribuer à atténuer l'incidence positive des pratiques RH sur la performance organisationnelle. L'application des pratiques RH au sein des PME doit se faire par des experts afin que les entreprises bénéficient pleinement de leur potentiel sur la performance organisationnelle en évitant des combinaisons de pratiques qui vont à l'encontre des objectifs d'affaires ou des objectifs organisationnels.

D'autres fonctions de gestion à l'intérieur des PME (marketing, stratégie, finance, etc.) sont susceptibles d'interagir avec la gestion des ressources humaines et d'exercer un effet multiplicateur sur la performance organisationnelle. La GRH ne peut expliquer, à elle seule, une part importante de variance sur la performance organisationnelle. Des études futures devraient s'intéresser à identifier la complémentarité de ces facteurs et leur part de responsabilité sur la performance organisationnelle.

Le lien de causalité, entre les pratiques RH et la performance organisationnelle doit être étudié plus en profondeur à l'aide d'un devis longitudinal. Il est pertinent de se demander si les entreprises possèdent une plus grande performance organisationnelle parce qu'elles

appliquent davantage de pratiques RH ou si les entreprises appliquent davantage de pratiques RH parce qu'elles présentent une plus grande performance organisationnelle. Les entreprises qui possèdent une meilleure performance organisationnelle ont plus de ressources financières pour investir dans l'implantation des pratiques RH.

## CONCLUSION

Pendant plusieurs années, les chercheurs se sont intéressés aux pratiques RH dites « universelles » (Becker et Gerhart, 1996; Chrétien *et al.*, 2005; Huselid *et al.*, 1997; Lacoursière *et al.*, 2004; Pfeffer, 1998). Ces pratiques ont une incidence positive sur la performance organisationnelle chaque fois qu'elles sont appliquées, peu importe le contexte de l'entreprise (Delery et Doty, 1996). Le système de pratiques hautement performantes en GRH repose sur l'approche universaliste (Arthur, 1994; Barrette et Carrière, 2003; Beltrán-Martin *et al.*, 2008; Carrière et Barrette, 2005; Delaney et Huselid, 1996; Den Hartog et Verborg, 2004; Evans et Davis, 2005; Huselid, 1995). L'objectif de la présente étude était de déterminer la nature de la relation entre un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines selon l'approche universaliste et la performance organisationnelle dans un contexte de PME québécoises.

La principale hypothèse de notre étude porte sur la relation positive entre le système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines composé des pratiques suivantes : (1) la mise à contribution du personnel par une bonne gestion du rendement; (2) la réalisation d'une dotation efficace; (3) la rémunération stimulant la motivation et la performance; (4) une gestion des carrières visant à retenir et à développer le personnel clé et la perception de la performance organisationnelle reposant sur : (1) la capacité de rétention de la clientèle; (2) l'évolution de la part de marché de l'entreprise; (3) la qualité des biens et services produits; (4) la productivité; (5) la qualité des systèmes de gestion; (6) la compétence de la main-d'œuvre. Nonobstant les limites énoncées dans l'étude, les résultats indiquent que la combinaison de certaines pratiques dont la gestion du rendement, la rémunération incitative et la gestion des carrières ont une incidence positive sur la performance organisationnelle.

Les pratiques RH dans les PME, étant peu développées, nos résultats permettent de mieux comprendre l'importance d'implanter des pratiques en gestion des ressources humaines de façon complémentaire dans un contexte de PME. Les résultats de cette étude contribuent à la littérature concernant le SPHP en GRH de plusieurs façons. D'abord, il est évident que les pratiques telles que la mise à contribution du personnel par une bonne gestion du rendement, la réalisation d'une dotation efficace, la rémunération stimulant la motivation et la performance ainsi qu'une gestion des carrières visant à retenir et à développer le personnel clé, contribuent à l'augmentation de la performance organisationnelle dans les PME. Sur le plan pratique, les résultats de la présente étude guident les professionnels en gestion des ressources humaines dans l'identification des pratiques RH qui ont un potentiel de complémentarité au sein des PME. Les résultats justifient l'investissement dans ces pratiques RH qui agissent de façon complémentaire sur la performance organisationnelle.

Cette recherche permet d'élargir le champ des études actuelles dans le domaine aux entreprises québécoises. La volonté des dirigeants de vouloir éviter des coûts supplémentaires peut expliquer le fait que la fonction RH soit peu développée ou formalisée au sein des PME. Les pratiques RH ne font souvent pas partie de la stratégie d'affaires des PME plus âgées. Cependant, les nouvelles tendances en matière de gestion sensibilisent davantage les propriétaires de jeunes PME à investir dans les pratiques en gestion des ressources humaines. Les résultats de notre étude justifient cette nouvelle forme de gestion dans les PME. Dans le contexte actuel, les entreprises font face à une nouvelle économie mondiale où les règles managériales évoluent à un rythme impressionnant. Les PME doivent faire face à un marché du travail en pleine transformation dans lequel l'ouverture des marchés caractérise le phénomène de la mondialisation. Les entreprises d'aujourd'hui doivent se diversifier et développer leurs produits et services pour répondre à la demande des consommateurs exigeants. Les priorités organisationnelles doivent se concentrer sur la performance sur le plan de la réduction des coûts et d'amélioration de la qualité des produits et des services afin de se distinguer de la concurrence. Les entreprises doivent donc réviser leur stratégie d'affaires et s'assurer d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée. La main-d'œuvre représente une source d'avantages compétitifs et difficilement imitable selon Barney (1991).

Les PME doivent donc faire des ressources humaines un partenaire dans les stratégies d'affaires, afin de demeurer compétitives sur le marché.

La recherche en gestion des ressources humaines dans un contexte de PME n'est qu'à ses débuts. Les résultats de cette étude ne permettent pas de dévoiler une recette idéale en matière de meilleures pratiques RH à appliquer dans les entreprises. D'autres études sont nécessaires dans ce sens. Il en ressort que le SPHP en GRH doit cependant démontrer une capacité d'adaptation aux changements qui surviennent dans l'environnement souvent jugé instable. Le système de pratiques hautement performantes en GRH doit être conçu de façon à supporter les objectifs opérationnels et stratégiques des PME tout en leur assurant la spécificité de leurs ressources internes afin d'acquérir une position compétitive de nature durable.

Les PME représentent le principal moteur économique au Québec. Dans l'environnement hautement compétitif d'aujourd'hui, les PME doivent implanter de nouvelles stratégies organisationnelles afin de rester performantes sur le marché local et international. Les résultats de cette étude abondent dans le même sens que la documentation scientifique en démontrant l'incidence positive du SPHP en GRH sur la performance organisationnelle dans les PME (Bryson, 1999; Drummond et Stone, 2006; Liouville et Bayad, 1995; Way, 2002). Nous espérons que les résultats de cette étude stimulent la recherche dans un contexte de PME québécoises afin de justifier l'importance de l'investissement dans la gestion des ressources humaines auprès des propriétaires dirigeants. Nous souhaitons également que les avenues de recherches futures conduisent à l'identification d'un modèle en gestion des ressources humaines permettant d'exploiter le plein potentiel des pratiques RH au sein des PME.

## APPENDICE A

### RECHERCHE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION DU PERSONNEL DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)

**ESG UQAM**

Chaire en gestion des compétences  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal



**RECHERCHE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
ET LA FORMATION DU PERSONNEL DANS LES PETITES  
ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)**

*Roland Foucher*

*Denis Morin*

*Professeurs*

*Chaire en gestion des compétences  
Université du Québec à Montréal (UQAM)*

**MODE DE RÉPONSE**

La façon d'inscrire vos réponses varie selon les questions. Vous aurez soit à **encercler les chiffres** correspondant à votre choix de réponse, soit à **inscrire ceux-ci** dans l'espace réservé à cette fin. Pour de l'information additionnelle, appelez aux numéros de téléphone indiqués dans la lettre ci-jointe.

**MERCI DE REMPLIR CE QUESTIONNAIRE**

*Pour faciliter la lecture de ce questionnaire, le masculin est employé pour les deux genres.*

### A. CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE ENTREPRISE

**1. Combien d'employés réguliers votre entreprise compte-t-elle, y compris les cadres?**

À temps plein : \_\_\_\_\_ À temps partiel: \_\_\_\_\_

**2. Est-ce que votre entreprise embauche des employés temporaires (contrat à durée déterminée)?**

1. Oui      2. Non      Si oui, combien à temps plein? \_\_\_\_\_ Combien à temps partiel? \_\_\_\_\_

**3. Dans votre entreprise, combien de personnes occupent chacune de ces trois catégories d'emploi ?**

Gestion : \_\_\_\_\_ Ventes: \_\_\_\_\_ Production: \_\_\_\_\_

**4. Encerclez le chiffre correspondant à la masse salariale de votre entreprise au cours de sa dernière année fiscale.**

- |                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| 1. Moins de 250 000\$           | 5. De 2 000 000\$ à 4 499 999 \$ |
| 2. De 250 000 à 499 999\$       | 6. De 4 500 000\$ à 6 999 999 \$ |
| 3. De 500 000\$ à 999 999\$     | 7. De 7 000 000\$ à 9 999 999 \$ |
| 4. De 1 000 000\$ à 1 999 999\$ | 8. De 10 000 000 \$ et plus.     |

**5. Encerclez le chiffre correspondant le mieux au secteur d'activités de votre entreprise :**

1. Agriculture, foresterie, pêche, chasse
2. Extraction minière, pétrolière, gazière
3. Transformation métallurgique (p. ex. : aciérie, aluminerie)
4. Fabrication de biens durables (automobile)
5. Fabrication de biens non durables (p. ex. : aliments)
6. Construction
7. Restauration, hébergement
8. Services professionnels, scientifiques et techniques (ex. : comptabilité, ingénierie)
9. Création et production artistique
10. Finances, assurances
11. Soins de santé, assistance sociale, services d'enseignement
12. Commerce, vente
13. Services immobiliers
14. Autres services

**6. Votre entreprise, telle qu'elle existe, a été créée en \_\_\_\_\_.**

**7. Pour l'ensemble de ses activités, à quelle intensité de compétition votre entreprise :**

	Inexistante	Très faible	Assez faible	Assez intense	Très intense
a-t-elle fait face durant les 5 dernières années ?	1	2	3	4	5
fera-t-elle face durant les 5 prochaines années ?	1	2	3	4	5



8. Lors de l'embauche, quelle est la **formation exigée**, en règle générale, de la part du personnel produisant les biens ou services offerts par votre entreprise ? Encerclez le chiffre approprié.

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1. Moins d'un secondaire complété         | 4. Diplôme collégial professionnel |
| 2. Diplôme secondaire professionnel (DEP) | 5. Diplôme collégial général       |
| 3. Diplôme secondaire général             | 6. Diplôme universitaire           |

9. Encerclez le chiffre de la région administrative où est située votre entreprise :

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 1. Québec    | 5. Laval       |
| 2. Estrie    | 6. Lanaudière  |
| 3. Montréal  | 7. Laurentides |
| 4. Outaouais | 8. Montérégie  |

10. Est-ce que le personnel produisant les biens ou services offerts par votre entreprise est syndiqué ?

1. Oui      2. Non      Si oui, y a-t-il des clauses de la (des) convention(s) collective(s) qui portent sur la formation du personnel ? \_\_\_\_\_ 1.
- Oui      2. Non

## B. FONCTIONNEMENT DE VOTRE ENTREPRISE

*Vis-à-vis chaque caractéristique mentionnée aux questions 11 et 12, encerclez un chiffre, de 1 à 6, montrant votre degré d'accord ou de désaccord.*

Totalement en désaccord	Moyennement en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Totalement d'accord
1	2	3	4	5	6

11. Dans quelle mesure ces caractéristiques décrivent-elles le **travail du personnel produisant les biens ou services** livrés par votre entreprise?

a) Travail qui exige l'utilisation d'une large gamme d'habiletés.	1	2	3	4	5	6
b) Travail créateur.	1	2	3	4	5	6
c) Travail demandant de prendre des décisions ayant des conséquences graves (ex. : pouvant entraîner la mort).	1	2	3	4	5	6
d) Travail ayant un cycle court de production (ex. : chaîne de montage)	1	2	3	4	5	6
e) Travail complexe.	1	2	3	4	5	6
f) Travail où des standards élevés de qualité doivent être respectés.	1	2	3	4	5	6
g) Travail où la charge à assumer ne laisse pas de temps libre.	1	2	3	4	5	6
h) Travail où les gens doivent fonctionner en équipe.	1	2	3	4	5	6
i) Travail nécessitant une coordination avec d'autres.	1	2	3	4	5	6
j) Travail mettant en lien avec des clients.	1	2	3	4	5	6
k) Travail laissant beaucoup d'autonomie décisionnelle.	1	2	3	4	5	6
l) Travail nécessitant une mise à jour régulière des connaissances.	1	2	3	4	5	6

12. Dans quelle mesure ces caractéristiques décrivent-elles **votre entreprise** ?

a) S'il arrive une baisse de la demande pour nos produits ou services, nos employés auront les compétences pour nous permettre de modifier notre production.	1	2	3	4	5	6
b) Notre entreprise considère comme vitale et prioritaire la compétence de son personnel.	1	2	3	4	5	6
c) Notre personnel constitue un avantage concurrentiel.	1	2	3	4	5	6
d) Advenant une vente de notre entreprise, la qualité de notre personnel en augmenterait la valeur marchande.	1	2	3	4	5	6

13. Dans votre entreprise, **combien de temps** faut-il, en moyenne, pour qu'un employé de « **production** » débutant dans un nouveau poste de travail soit efficace ?

moins d'une semaine	1 semaine	2-3 semaines	1-2 mois	3-5 mois	6-11 mois	1 an ou plus
1	2	3	4	5	6	7

14. En règle générale, dans quelle mesure est-il **difficile d'embaucher** du personnel ayant une expertise équivalente lorsque vous perdez des **employés de production** ?

Très facile	Très difficile				
1	2	3	4	5	6

15. Au cours des trois dernières années, à quelle fréquence avez-vous dû embaucher **du personnel de production insuffisamment qualifié**, faute de candidats ?

Jamais 1	Parfois 2	Assez souvent 3	Très souvent 4	Toujours 5
-------------	--------------	--------------------	-------------------	---------------

16. Dans quelle mesure les **effets sont-ils lourds** pour votre entreprise lorsque vous perdez du personnel ?

	Mineurs					Très lourds
de gestion ?	1	2	3	4	5	6
de vente ?	1	2	3	4	5	6
de production ?	1	2	3	4	5	6

17. Dans quelle mesure **la force de votre entreprise** provient-elle de chacune des ressources suivantes ? Encerclez le chiffre approprié, de 1 à 5.

	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Finances (argent) :	1	2	3	4	5
Technologies :	1	2	3	4	5
Systèmes de gestion (procédés) :	1	2	3	4	5
Employés :	1	2	3	4	5

18. Parmi les trois caractéristiques suivantes de vos produits ou services, laquelle aide le plus votre entreprise à se démarquer sur le marché ? N'encerclez qu'un chiffre, de 1 à 3.

1. Prix                      2. Qualité                      3. Caractère novateur

19. Lors des cinq dernières années, avez-vous licencié du personnel régulier ?

1. Oui    2. Non                      Si oui, combien de fois \_\_\_\_\_

20. Durant la dernière année, quel fut le % de roulement chez le personnel régulier de votre entreprise (nombre de départs volontaires/nombre total d'employés) \_\_\_\_\_ % ?

### C. OPINIONS SUR LA FORMATION

21. Dans quelle proportion la responsabilité d'acquérir les compétences nécessaires devrait-elle relever de l'entreprise ou de l'individu?

Totalement entreprise 1	Principalement entreprise 2	Également entreprise-individu 3	Principalement Individu 4	Totalement Individu 5
-------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Lors de l'entrée dans l'entreprise	1	2	3	4	5
Pour le maintien à jour	1	2	3	4	5
Pour accéder à une promotion	1	2	3	4	5

22. Vis-à-vis chacun des énoncés suivants proposant une **opinion sur la formation**, encerclez le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord.

Totalement en désaccord	Moyennement en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Totalement d'accord
1	2	3	4	5	6

a) Une PME qui n'effectue pas assez de formation perdra des contrats.	1	2	3	4	5	6
b) Pour être performante, une PME doit consacrer beaucoup d'effort à la formation de son personnel.	1	2	3	4	5	6
c) Pour une PME, la formation coûte beaucoup trop cher pour ce qu'elle rapporte.	1	2	3	4	5	6
d) Une PME a intérêt à concentrer ses budgets de formation sur des personnes-clés.	1	2	3	4	5	6
e) Dans une PME, seuls les employés qui en ont vraiment besoin devraient recevoir de la formation.	1	2	3	4	5	6
f) Une PME doit s'assurer que tout son personnel reçoive de la formation.	1	2	3	4	5	6
g) Le budget de formation est un bon indice de l'importance qu'une PME accorde à la formation et au développement de son personnel.	1	2	3	4	5	6
h) Pour diminuer le risque de perdre des employés au profit d'autres entreprises, une PME a intérêt à ne pas trop investir dans la formation de son personnel.	1	2	3	4	5	6
i) Il est normal qu'une PME coupe dans ses budgets de formation durant les périodes financières plus difficiles.	1	2	3	4	5	6
j) Une PME devrait avoir pour priorité le développement des compétences de son personnel.	1	2	3	4	5	6
k) Pour rester compétitive, une PME doit investir dans le développement à long terme de son personnel.	1	2	3	4	5	6
l) Si la formation n'a pas de retombées immédiates, une PME ne devrait pas y investir.	1	2	3	4	5	6
m) Une PME doit se soucier de fournir à son personnel des occasions et des moyens multiples pour qu'il développe ses compétences.	1	2	3	4	5	6
n) Dans une PME, la pratique suffit habituellement pour apprendre son métier.	1	2	3	4	5	6
o) Pour qu'elle soit efficace, il faut que la « formation sur le tas » soit encadrée et complétée par d'autres moyens.	1	2	3	4	5	6
p) Pour une PME, comptabiliser les dépenses en formation prend trop de temps.	1	2	3	4	5	6
q) Comptabiliser les dépenses en formation est essentiel pour qu'une PME oriente son investissement en cette matière.	1	2	3	4	5	6
r) Même si cela exige temps et énergie de sa part, une PME a intérêt à tenir un registre des activités et dépenses en formation.	1	2	3	4	5	6

## D. PRATIQUES DE FORMATION DE VOTRE ENTREPRISE

23. Durant son dernier exercice financier, votre entreprise a-t-elle formé son personnel?

1. Oui                      2. Non      (Si c'est non, passez à la question 33)

a) Si oui, encerclez le chiffre correspondant aux dépenses de votre entreprise.

1. Moins de 1 % de la masse salariale
2. Un peu plus de 1 % de la masse salariale (1-2 %)
3. Nettement plus que 1 % de la masse salariale (2-3 %)
4. Beaucoup plus que 1 % de la masse salariale (Plus de 3 %)

b) Quel pourcentage de ces dépenses a été attribué à chacune de ces catégories de personnel?

Gestion : \_\_\_\_\_ Vente : \_\_\_\_\_ Production : \_\_\_\_\_

24. Quel est le nombre approximatif d'heures de formation reçues, en moyenne, par le personnel des 3 catégories suivantes d'emploi au cours du dernier exercice financier de votre entreprise?

Gestion : \_\_\_\_\_ Vente : \_\_\_\_\_ Production : \_\_\_\_\_

25. Comment les heures de formation reçues, en moyenne, par le personnel de production de votre entreprise au cours de son dernier exercice financier se distribuent-elles dans les quatre catégories suivantes?

Nombre d'heures de formation « informels »	Par des cours « formels »	Par des moyens telle la formation sur le tas
lors de l'entrée en fonction _____hres/employé	_____hres/employé	
en cours d'emploi, pour la mise à jour _____hres/employé	_____hres/employé	

Aux questions 26 à 29, encerclez le chiffre décrivant le mieux la distribution de la formation dans votre entreprise au cours de son dernier exercice financier.

(0 %)	(25 %)	(50 %)	(75 %)	(100 %)
-------	--------	--------	--------	---------

26. Quelle proportion approximative de temps de formation offerte au personnel de production de votre entreprise a visé à développer chaque type suivant de compétences :

a) compétences professionnelles relies aux tâches à effectuer	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
b) compétences informatiques	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

c) compétences interpersonnelles	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
d) autres compétences	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

27. Quelle **proportion approximative** des cours diffusés au personnel de **production** de votre entreprise l'a été par chacune des sources suivantes :

a) cours offerts par des institutions scolaires	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
b) cours développés par votre entreprise	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
c) cours offerts par des fournisseurs	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
d) cours offerts par des firmes spécialisées	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

28. Pour la **formation «informelle»** de votre personnel de **production**, dans quelle **proportion approximative** votre entreprise a-t-elle eu recours à chacun des **moyens** suivants?

a) jumelage avec une autre personne	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
b) congrès, conférences, séminaires	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
c) lectures (brochures, fiches, etc.)	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
d) discussions, rencontres de groupe	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
e) réseau de contacts	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
f) CD Rom	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

29. Dans quelle **proportion approximative** la formation donnée à votre **personnel de production** l'a-t-elle été pour chacune des raisons suivantes?

a) Améliorer la qualité des biens et services	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
b) Améliorer la productivité	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
c) Habilitier le nouveau personnel à occuper son emploi	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
d) Assurer la mise à jour en cours d'emploi	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
e) Préparer le personnel à des promotions	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

30. Accueillez-vous des stagiaires dans votre organisation? 1. Oui 2. Non

Si oui, est-ce que la formation des stagiaires est utilisée comme moyen de recrutement?

1. Oui 2. Non

31. Dans quelle mesure la formation offerte à chacun des groupes suivants de personnes vise-t-elle des **retombées immédiates** ou des **retombées à plus long terme**?

	Immédiates					Long terme
Personnel de gestion	1	2	3	4	5	6
Personnel de vente	1	2	3	4	5	6
Personnel de production	1	2	3	4	5	6

32. Dans quelle mesure la formation offerte à chacun des groupes suivants de personnes vise-t-elle le **rendement de l'organisation** ou le **développement de la carrière des individus**?

	Rendement organisation			Développement carrière		
Personnel de gestion	1	2	3	4	5	6
Personnel de vente	1	2	3	4	5	6
Personnel de production	1	2	3	4	5	6

33. Au cours des trois dernières années, quelle a été l'évolution du pourcentage de sa masse salariale que votre entreprise a investi en formation?

Forte baisse 1	Faible baisse 2	Égale 3	Faible hausse 4	Forte hausse 5
-------------------	--------------------	------------	--------------------	-------------------

34. Dites si, **oui ou non**, votre entreprise a recours aux **pratiques suivantes** reliées à la formation du personnel?

	Oui	Non
a) Nous payons les frais de scolarité de notre personnel pour des cours ayant fait l'objet d'une entente.	1	2
b) Nous acceptons que le personnel prenne du temps, sur les heures de travail, pour effectuer les apprentissages requis par ses fonctions.	1	2
c) Nous prêtons des équipements pour que le personnel puisse apprendre en dehors des heures de travail.	1	2
d) Nous achetons des livres, des logiciels pour que le personnel se forme.	1	2
e) Pour nous, l'analyse des besoins de formation est une activité très importante.	1	2
f) Pour nous, les actions que posent nos employés pour se former constituent un critère d'évaluation du rendement.	1	2
g) Lorsque le personnel de notre entreprise suit des cours, nous mettons en place des moyens pour qu'il applique ce qu'il a appris	1	2
	Oui	Non
h) Nous avons des pratiques de formation visant à accroître la polyvalence du personnel.	1	2
i) Lorsque nous connaissons de moins bonnes performances financières, les budgets de formation sont les premiers coupés.	1	2
j) Les besoins de formation sont pris en compte dans notre planification financière annuelle	1	2
k) Dans les postes où c'est souhaitable, nous encourageons notre personnel à rechercher de nouvelles façons de faire.	1	2
l) Nous aménageons les horaires pour que le personnel ait le temps de se former.	1	2
m) Nous accordons les promotions à ceux qui améliorent leurs compétences.	1	2
n) Nous avons fait un inventaire systématique des compétences détenues par notre personnel	1	2
o) Nous avons déterminé les compétences que nos employés devront maîtriser dans l'avenir	1	2

p) Nous avons un plan de développement visant à permettre à nos employés d'acquérir les compétences qui leur manquent.	1	2
q) Nous avons établi un profil de compétences pour chaque type d'emploi.	1	2
r) Assurer que le personnel développe les compétences requises à long terme constitue pour nous une priorité.	1	2
s) Assurer que le personnel ait les compétences requises pour exercer ses tâches actuelles constitue pour nous une priorité.	1	2
t) Nous avons identifié des personnes-clés à qui nous donnons plus de formation.	1	2
u) Nous avons pour objectif que tous reçoivent de la formation.	1	2
v) La formation que reçoit notre personnel l'habilité à occuper des postes semblables dans d'autres entreprises	1	2
w) Nous avons implanté « un régime d'apprentissage » permettant à des salariés-apprentis de compléter leur formation scolaire.	1	2
x) Nous avons implanté « un régime de qualification » permettant à du personnel à notre emploi d'obtenir un certificat de qualification professionnelle.	1	2
y) Nous avons établi des ententes de « formation qualifiante ou transférable » avec des organismes reconnus par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité.	1	2
z) Nous offrons des possibilités de « congé-éducation » à notre personnel.	1	2

35. Dans quelle mesure chacun des facteurs suivants constitue-t-il un **obstacle au développement des compétences** de votre personnel?

Aucunement 1	Faiblement 2	Moyennement 3	Beaucoup 4	Énormément 5
-----------------	-----------------	------------------	---------------	-----------------

a) Disponibilité de services adéquats fournis par des institutions scolaires.	1	2	3	4	5
b) Disponibilité de services adéquats fournis par des firmes privées.	1	2	3	4	5
c) Disponibilité de budgets adéquats.	1	2	3	4	5
d) Temps disponible pour la formation.	1	2	3	4	5
e) Niveau insuffisant de compétences à l'embauche.	1	2	3	4	5

36. **Gestion de la formation** dans votre entreprise. Encerchez le chiffre approprié.

a) De qui relève directement la gestion de la formation ?

1. Président/directeur général
2. Directeur des ressources humaines
3. Directeur de la formation
4. Autre \_\_\_\_\_

b) Existe-t-il un **comité de gestion** de la formation comprenant des travailleurs?

1. oui
2. non



## E. AUTRES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

37. Dans quelle mesure chacune de ces pratiques de GRH caractérise-t-elle ce que fait votre entreprise ? Encerclez le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord.

Totalement en désaccord	Moyennement en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Totalement d'accord
1	2	3	4	5	6

a) Quand un poste clé est ouvert, nous nous efforçons de susciter un nombre de candidatures permettant d'avoir de bonnes possibilités de choix.	1	2	3	4	5	6
b) Nous nous servons de moyens (contacts, publicité, etc.) pour constituer un bassin de candidats en vue d'ouvertures éventuelles de postes.	1	2	3	4	5	6
c) Nous améliorons régulièrement nos processus de recrutement et de sélection pour être capables d'attirer et de choisir les meilleurs candidats.	1	2	3	4	5	6
d) Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien utiliser des outils de sélection comme l'entrevue.	1	2	3	4	5	6
e) Notre processus de sélection est constitué de plusieurs étapes, chacune visant à approfondir les capacités et la motivation des candidats.	1	2	3	4	5	6
f) Lors de la sélection, nous mettons à contribution l'expertise de plusieurs personnes dans le but de choisir les meilleurs candidats.	1	2	3	4	5	6
g) Notre personnel compétent et performant a des possibilités intéressantes de carrière.	1	2	3	4	5	6
h) Nous avons régulièrement des échanges avec les membres prometteurs de notre personnel pour discuter de leur carrière.	1	2	3	4	5	6
i) Nous offrons à notre personnel prometteur des moyens pour qu'il puisse bien gérer sa carrière.	1	2	3	4	5	6
j) Nos employés-clés savent que nous posons des gestes pour qu'ils puissent rester longtemps à notre emploi.	1	2	3	4	5	6
k) Nous avons identifié des personnes-clés à qui nous offrons des possibilités particulières de développement.	1	2	3	4	5	6
l) Nos employés participent à des groupes de résolution de problèmes, tels des cercles de qualité.	1	2	3	4	5	6
m) Le personnel est bien informé de la performance (ou bilan) de notre entreprise et des défis qu'elle doit relever.	1	2	3	4	5	6

Totalement en désaccord 1	Moyennement en désaccord 2	Légèrement en désaccord 3	Légèrement d'accord 4	Moyennement d'accord 5	Totalement d'accord 6
---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	------------------------------	-----------------------------

n) Notre personnel est consulté lorsqu'il y a des décisions importantes pouvant l'affecter.	1	2	3	4	5	6
o) Nous veillons à ce que nos gestionnaires reçoivent une formation les habilitant à bien gérer et évaluer le rendement.	1	2	3	4	5	6
p) Le rendement de nos employés les plus performants est reconnu.	1	2	3	4	5	6
q) Notre personnel a des objectifs stimulants à rencontrer.	1	2	3	4	5	6
r) C'est une priorité pour nos gestionnaires d'aider leurs employés à bien performer en discutant régulièrement avec eux des problèmes à résoudre.	1	2	3	4	5	6
s) Dans notre entreprise, les augmentations de salaire sont octroyées, au moins en partie, selon la performance individuelle ou de groupe.	1	2	3	4	5	6
t) Dans notre entreprise, les salaires sont supérieurs à ceux versés par les entreprises concurrentes.	1	2	3	4	5	6
u) Dans notre entreprise, la rémunération reflète la performance.	1	2	3	4	5	6

## F. PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

38. Par rapport à vos concurrents, où situez-vous la performance récente (trois dernières années) de votre entreprise à **chacun des indices** suivants ?

Très inférieure 1	Inférieure 2	Égale 3	Supérieure 4	Très supérieure 5
-------------------------	-----------------	------------	-----------------	-------------------------

a) La capacité de rétention de votre clientèle.	1	2	3	4	5
b) L'évolution de la part de marché de votre entreprise.	1	2	3	4	5
c) La qualité des biens et services de votre entreprise.	1	2	3	4	5
d) La productivité de votre entreprise.	1	2	3	4	5
e) La qualité de vos systèmes de gestion.	1	2	3	4	5
f) La compétence de votre main-d'œuvre.	1	2	3	4	5

39. Comment situez-vous les **revenus bruts** de votre entreprise sur l'échelle suivante ?

Tellement faibles qu'ils ont occasionné des pertes importantes	Insuffisants pour couvrir les coûts	Suffisants pour avoir un budget équilibré	Suffisants pour faire un peu de profits	Nettement supérieurs à nos coûts
1	2	3	4	5

## BIBLIOGRAPHIE

- Arcand, M., G. Arcand, M. Bayad et B. Fabi. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence. *Revue internationale des relations de travail*, vol. 2, n° 2, p. 14-25.
- Arcand, M., M. Bayad et B. Fabi. (2002). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 73, n° 2, p. 215-240.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*, 10<sup>e</sup> éd., London et Philadelphia: Kogan Page.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.
- Bailey, T., P. Berg et C. Sandy. (2001). The effect of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, p.525-543.
- Bamberger, P., et L. Meshoulam. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks, Sage.
- Barnette, J. J. (2005). ScoreRel CI: An excel program for computing confidence intervals for commonly used score reliability coefficients. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 65, p. 980-983.
- Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines: perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relations Industrielles*, vol. 60, n° 2, p. 213-243.
- Barrette, J., et J. Carrière. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, vol. 58, n° 3, p. 427-453.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney, J., et P. M. Wright. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, vol. 37, n° 1, p. 31-46.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, vol. 8, p. 274-289.

- Becker, B. E., et B. Gerhart. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 779-801.
- Becker, B. E., et M. A. Huselid. (1998). High performance work systems and work performance: a synthesis of research and managerial implications. *Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, p. 53-101.
- Becker, B. E., M. A. Huselid, P. S. Pickus et Spratt, M. F. (1997). HR as a Source of Shareholder Value Research and Recommendations. *Human Resource Management*, vol. 36, n° 1, p. 39-47.
- Beltràn-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., Bou-Llusal, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, vol. 34, n° 5, p. 1009-1044.
- Boxall, P., et K. Macky. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, vol. 19, n° 1, p. 3-23.
- Boxall, P., et J. Purcell. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, n° 2, p. 183-203.
- Brace, N., R. Kemp, et R. Snelgar. (2003). *SPSS for psychologists*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bruyat, C., et P.-A. Julien. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, p. 165-180.
- Bryson, A. (1999). The impact of employee involvement on small firms' financial performance. *National Institute Economic Review*, vol. 169, n° 78, p. 78-95.
- Camps, J., et R. Luna-Arocas. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, p. 1056-1077.
- Cappelli, P., et A. Crocker-Hefter. (1996). Distinctive human resources are firm's core competencies. *Organizational Dynamics*, vol. 24, n° 3, p. 7-22.
- Cappelli, P., et D. Neumark. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 54, n° 4, p. 737-775.

- Carrière, J., et J. Barrette. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration. *Revue canadienne de sciences de l'administration*, vol. 22, n° 4, p. 302-315.
- Chênevert D., et M. Tremblay. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, p. 738-770.
- Cheng-Hua, T., C. Shyh-Jer et F. Shih-Chien. (2009). Employment modes, high performance work practices, and organizational performance in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50, p. 413-431.
- Chrétien, L., G. Arcand, G. Tellier et M. Arcand. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 1, p. 107-128.
- Combs, J., Y. Liu, A. Hall et D. Ketchen. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, vol. 59, p. 501-528.
- Cooke, W. N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives and company performance: A union-nonunion comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, p. 594-609.
- D'Amboise, G., et D. J. Garant. (1995). Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, vol. 1, p. 109-132.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie et P. M. Wright. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, vol. 48, p. 135-145.
- Delaney, J. T., et M. A. Huselid. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 949-969.
- Delery, J. E., et D. H. Doty. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 802-835.
- Den Hartog, D. N., et R. M. Verburg. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, vol. 14, n° 1, p. 55-78.

- Drummond, I., et I. Stone. (2006). Exploring the potential of high performance work systems in SME. *Employee Relations*, vol. 29, n° 2, p. 192-207.
- Evans, R., et D. W.Davis. (2005). High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, vol. 31, n° 5, p. 758-775.
- Fabi, B., L. Raymond et R. Lacoursière. (2006). *Pratiques de GRH pour le développement stratégique des PME: une perspective de configuration*. Acte du 23<sup>e</sup> Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat. Trois-Rivières, 15 p.
- Fabi, B., L. Raymond et R. Lacoursière. (2007). La GRH, levier du développement stratégique des PME. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, juillet-septembre, n° 65, p. 41-56.
- Fabi, B., L. Raymond, R. Lacoursière et M. Arcand. (2004). *Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? Acte du congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (27-28-29 octobre 2004)*. Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME. Montpellier. <http://www.airepme.org>
- Fan, X., et B. Thompson. (2001). Confidence intervals for effect sizes: Confidence intervals about score reliability coefficients, Please: An EPM guidelines editorial. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 61, p. 517-531.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Filion, L.-J. (2000). Six types de propriétaires-dirigeants de PME. *Organisations & Territoires*, vol. 9, p. 5-16.
- Foucher, R., et D. Morin. (2006). *Les effets de l'orientation stratégique, des pratiques de GRH et des croyances concernant la formation sur les pratiques de formation du personnel dans les PME québécoises*. Rapport déposé à la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, gouvernement du Québec, 179 p.
- Freeman, R. B., et J. L. Medoff. (1984). *What do union do?* New York: Basic Books.
- Gerhart, B., P. M. Wright et G. C. McMahan. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, vol. 53, p. 855-872.
- Gill, C. (2009). Union impact on the effective adoption of high performance work practices. *Human Resource Management Review*, vol. 19, p. 39-50.

- Gooderham, P., E. Parry et K. Ringdal. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, p. 2041-2056.
- Gouvernement du Canada. (2004). *Profils de financement des petites entreprises: les petites et moyennes entreprises du Québec, caractéristiques générales*. Programme de recherche sur le financement des PME. Site consulté le 10 avril 2008. [http://www.sme-fdi.gc.ca/epic/site/sme\\_fdi-prf\\_pme.nsf/fr/02089f.html](http://www.sme-fdi.gc.ca/epic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/fr/02089f.html).
- Grissom, R. J., et J. J. Kim. (2005). *Effect size for research: A broad approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Guest, D. E., J. Michie, N. Conway et M. Sheehan. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, p. 291-314.
- Guthrie, J. M., P. C. Flood, Liu Wenchuan et S. MacCurtain. (2009). High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, p. 112-125.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New-Zealand. *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 180-190.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- Huselid, M.-A., et B. E. Becker. (1997). The impact of High performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. Academy on Management Annual Meetings, Human Resource Management Division, 23 p.
- Huselid, M. A., S. E. Jackson et R. S. Schuler. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, p. 171-188.
- Ichniowski, C., K. Shaw et G. Prennushi. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*. vol. 87, n° 3, p. 291-313.
- Jackson, S. E., et R. S. Schuler. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, vol. 46, p. 237-264.

- Joyal, M. A., P. A. Julien et L. Deshaies. (1994). SMES and Globalization: Some Effects of the US-Canada Free Trade Agreement. *Journal of small Business Management*, vol. 32, n° 3, p. 52-64.
- Julien, P. A., J. B. Carrière, L. Raymond et R. Lachance. (1994). La gestion du changement technologique dans les PME manufacturière au Québec: une analyse de cas multiple. *Revue Internationale PME*, vol. 7, p. 87-120.
- Julien, P.-A. (2008). *Mondialisation des marchés et comportements des PME manufacturières. Acte du congrès Le changement structurel de l'économie canadienne à l'ère de l'ALÉNA*. (11 et 12 septembre 1996). Statistique Canada. <http://www.statcan.gc.ca>.
- Julien, P.-A. (2005). *Les PME : bilan et perspectives*. Cap-Rouge: Presses Inter Universitaires; Paris: Economica.
- Julien, P.-A. (1998). Stratégie et contrôle d'information dans les PME: pour un élargissement du concept d'entreprise afin de mieux appréhender la stratégie des PME dynamiques. *Management International*, vol. 2, n° 2, p. 51.
- Kepes, S., et E. Delery. (2006). Designing Effective HRM Systems: The Issue of HRM Strategy. In Burke, R. J., Cooper, C. L. (dir). *The human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, p. 55-76. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Koch, M. J., et R. G. McGrath. (1996). Improving labour productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 335-354.
- Labrosse, A. (2009). *La présence syndicale au Québec en 2009*. Travail Québec.
- Lacoursière, R., B. Fabi, J. St-Pierre et M. Arcand. (2004). *Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières*. Communication présentée au Congrès de l'Association de gestion des ressources humaines (AGRH), 1<sup>er</sup> au 4 septembre 2004, sous le thème « La GRH mesurée ». Montréal, 22 p.
- Larrazza, M. K., A. U. Alonso et C. G. Olaverri. (2006). High-performance work systems and firms' operational performance: the moderating role of technology. *Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n° 1, p. 70-85.
- Lee, F.-H., T.-Z. Lee et W.-Y. Wu. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *The international Journal of Human Resource Management*, vol. 21, p. 1351-1372.



- Lepak, D. P., R. Takeuchi, N. L. Erhardt et S. Colakoglu. (2006). Emerging Perspectives on the Relationship Between HRM and Performance. In Burke, R. J., Cooper, C. L. (dir). *The human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, p. 31-54. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Leung, D., C. Meh et Y. Terajima. (2008). Productivity in Canada: Does firm size matter? *Bank of Canada Review*, automne, p. 5-14.
- Liouville, J, et M. Bayad. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000*, vol. 1, p. 159-179.
- Liu, W., J. P. Guthrie, P. C. Flood et S. Maccurtain. (2009). Unions and the adoption of high performance work systems: Does employment security play a role? *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 63, p. 109-127.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial And Labor relations Review*, janvier, vol. 48, n° 2, p. 197-216.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Coll. « Techniques de Gestion ». Paris: Economica,
- Martin-Tapia, I., J. A. Aragon-Correa et J. P. Guthrie. (2009). High performance work systems and export performance. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, p. 633-653.
- Murphy, K. R., B. Myers et A. Wolach. (2009). *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests*. New York: Routledge.
- Messersmith, J. G., et J. P. Guthrie. (2010). High performance work systems in emergent organizations, implication for firm performance. *Human Resource Management*, vol. 49, p. 241-264.
- Navarro, P. (2007). Les PME au Québec face au défi de la mondialisation. Gouvernement du Québec, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.  
[http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes\\_statistiques/echanges\\_exterieurs/mondialisation\\_pme.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/echanges_exterieurs/mondialisation_pme.pdf). Site consulté le 21 septembre 2009.
- Neter, J., N. J. Kutner, C. V. Nachtsheim et W. Wasserman. (1996). *Applied linear statistical models*, 4<sup>e</sup> éd., Boston: Irwin.
- Osterman, P. (2000). Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n° 2, p. 179-196.

- Park, H. J., H. Mitsuhashi, C. F. Fey et I. Bjorkman. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: A partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, p. 1391-1406.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3, p. 179-191.
- Perry-Smith, J. E., et T. C. Blum. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 1107-1118.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, vol. 40, n° 2, p. 96-124.
- Podsakoff, P., S. MacKenzie, J. Lee et N. Podsakoff. (2003). Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommendation remedies. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, p. 879-903.
- Roberson, M. T., et E. Sundstrom. (1990). Questionnaire design, return rates and response favorableness in an employee attitude questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 354-357.
- Rogelberg, S. G., et J. M. Stanton. (2007). Introduction: Understanding and Dealing With Organizational Survey Nonresponse. *Organizational Research Methods*, vol. 10, n° 2, p. 195-209.
- Romano, J. L., J. D. Kromrey et S. T. Hibbard. (2010). A Monte Carlo study of eight confidence interval methods for coefficient alpha. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 70, p. 376-393.
- Sels, L., S. D. Winne, J. Delmotte, J. Maes, D. Faems et A. Forrier. (2006). Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small. *Small Business Economics*, vol. 26, p. 83-101.
- Sheehan, C., B. Cooper, P. Holland et H. De Cieri. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management*, vol. 46, p. 611-629.
- Shih, H.-A., Y.-H Chiang et C.-C. Hsu. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, vol. 27, n° 8, p. 741-763.

- Snell, S. A., M. A. Youndt et P. M. Whight. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning, In G. Ferris (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 14, p. 61-90.
- Spector, P. E., et M. T. Brannick. (2010). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, p. 1-19 (in press).
- Statistique Canada. (2010). *Estimations du revenu de travail*.
- Statistique Canada. (2008). *Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestière (CANSIM)*, tableau 301-0006.
- Tabachnick, B. G., et L. S. Fidell. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Takeuchi, R., H. Wang, D. P. Lepak et K. Takeuchi. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 4, p. 1069-1083.
- Teece, D. J., G. Pisano et A. Shuen. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- Thompson, B. (2006). *Foundations of behavioral statistics: An insight-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Vlachos, L. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, p. 74-97.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators or firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, vol. 28, n° 6, p. 765-785.
- Wall, T. D., J. Michie, M. Patterson, S. Wood, M. Sheehan, C. W. Clegg et M. West. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, printemps, vol. 57, n° 1, p. 95-118.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180.
- Whitfield, K., et M. Pool. (1997). Organizing employment and high performance: theories, evidence and policy. *Organization Studies*, vol. 18, n° 5, p. 745-764.
- Yalabik, Z. Y., S.-J. Chen, J. Lawler et K. Kim. (2008). High-performance work system and organizational turnover in east and southeast asian countries. *Industrial Relations*, vol. 47, n° 1, p. 145-152.

- Yongmei Liu, J. C., A. Hall et D. Ketchen. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on orhanizational performance. *Personnel Psychology*, vol. 59, p. 501-528.
- Zacharatos, A., J. Barling et R. D. Iverson. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 1, p. 77-93.
- Zhang, Y.-C., et S.-L. Li. (2009). High performance work practices and firm performance: Evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, p. 2331-2348.